

**ANTESEDENTS OF ADAPTIVE PERFORMANCE AMONG GENERATION Z
EMPLOYEES IN THE PRIVATE BANKING INDUSTRY IN SOUTH JAKARTA**

**ANTESEDEN ADAPTIVE PERFORMANCE KARYAWAN GEN Z INDUSTRI
PERBANKAN SWASTA DI JAKARTA SELATAN**

**Indrayani Nur Aini¹, Netania Emilisa^{2*}, Aulia Rahma³, Amanda Cantika Putri Efendhi⁴,
Nur Azhimarrofia⁵**

Fakultas Ekonoomi Bisnis, Universitas Trisakti Jakarta, Indonesia^{1,2,3,4}

Kutahya Dumlupinar University⁵

022002201101@std.trisakti.ac.id¹, netania@trisakti.ac.id^{2*}, 022002201081@std.trisakti.ac.id³,
022002201150@std.trisakti.ac.id⁴, nur.azhimarrofia@ogr.dpu.edu.tr⁵

ABSTRACT

The rapid digital transformation in recent years has changed the way people live and work, and has impacted businesses and organizations across every industry. In the private banking industry, Generation Z employees play a crucial role in ensuring service quality, operational accuracy, and smooth work processes. Therefore, it is crucial for every employee to strive to improve their adaptive capabilities. This study examines how Ethical Leadership and Despotism Leadership are influenced by Job Crafting in shaping Adaptive Performance. There were 150 responses to the survey. Instrumental tests such as validity and reliability, as well as hypothesis testing with SEM analysis using the AMOS program, were used to analyze this research. To ensure the validity and dependability of the instrument, this study examined the perceptions of Generation Z employees in private banks in South Jakarta. The findings indicate that Ethical Leadership and Job Crafting have a positive effect on Adaptive Performance, while Despotism Leadership has a negative effect. In addition, Job Crafting acts as a partial mediator in the relationship between Ethical Leadership and Adaptive Performance and as a full mediator in the relationship between Despotism Leadership and Adaptive Performance.

Keywords: Ethical Leadership, Despotism Leadership, Job Crafting, Adaptive Performance, Private Banking.

ABSTRACT

Transformasi digital yang cepat dalam beberapa tahun terakhir telah mengubah cara orang hidup dan bekerja, serta berdampak pada bisnis dan organisasi di setiap industri. Di industri perbankan swasta, karyawan Generasi Z memainkan peran krusial dalam memastikan kualitas layanan, akurasi operasional, dan proses kerja yang lancar. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap karyawan untuk berusaha meningkatkan kemampuan adaptif mereka. Studi ini mengeksplorasi bagaimana Kepemimpinan Etis dan Kepemimpinan Otoriter dipengaruhi oleh Job Crafting dalam membentuk Kinerja Adaptif. Ada 150 tanggapan terhadap survei. Uji instrumental seperti validitas dan reliabilitas, serta uji hipotesis dengan analisis SEM menggunakan program AMOS, digunakan untuk menganalisis penelitian ini. Untuk memastikan validitas dan keandalan instrumen, penelitian ini menganalisis persepsi karyawan Generasi Z di bank swasta di Jakarta Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Etis dan Job Crafting memiliki efek positif terhadap Kinerja Adaptif, sementara Kepemimpinan Otoriter memiliki efek negatif. Selain itu, Job Crafting bertindak sebagai mediator parsial dalam hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Kinerja Adaptif, serta sebagai mediator penuh dalam hubungan antara Kepemimpinan Otoriter dan Kinerja Adaptif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Kepemimpinan Otoriter, Job Crafting, Kinerja Adaptif, Perbankan Swasta.

PENDAHULUAN

Dalam era kerja modern yang semakin dinamis, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi perhatian utama organisasi karena lingkungan bisnis yang dihadapi semakin kompleks dan kompetitif (Mahdi & Slim, 2023).

Sektor perbankan merupakan industri yang dinamis, dan bank swasta menghadapi persaingan ketat sehingga dituntut meningkatkan kualitas layanan serta profesionalitas SDM (Aura Maulitha Jatira et al., 2025). Seiring

meningkatnya kompleksitas tuntutan dalam industri perbankan, banyak bank swasta mulai membuka peluang lebih besar bagi Generasi Z karena dinilai mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan teknologi (Arum et al., 2023). Kondisi tersebut menegaskan pentingnya *Adaptive Performance* sebagai kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan cara kerja mereka di tengah dinamika regulasi dan tuntutan nasabah yang terus berkembang (Katsaros, 2024).

Menurut (Nguyen et al., 2025) menyatakan bahwa dalam perbankan, *Adaptive Performance* penting untuk membantu karyawan menghadapi transformasi digital, beradaptasi dengan inovasi teknologi, dan menjaga komitmen di tengah perubahan. Karena itu, *Adaptive Performance* menjadi aspek kunci dalam mendukung pelayanan optimal kepada nasabah.

Menurut Kim & Yoon (2025), *Ethical Leadership* berperan penting dalam meningkatkan *Adaptive Performance* karyawan karena pemimpin etis menumbuhkan kejujuran, keadilan, dan rasa percaya di lingkungan kerja. Dukungan tersebut memperkuat motivasi dan rasa aman psikologis karyawan, sehingga mereka lebih mampu beradaptasi dengan perubahan sistem dan kebijakan organisasi (Afsar & Umrani, 2020). Selaras dengan itu, (Li & Ding, 2022) menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan etis menjadi kunci peningkatan *Adaptive Performance* di tengah dinamika dan transformasi digital dalam industri perbankan.

Berlawanan dengan gaya kepemimpinan positif yang berfokus pada dukungan dan pertumbuhan, *Despotic Leadership* yang menekankan dominasi, kepentingan pribadi, dan kontrol berlebihan dapat menghambat

kinerja karyawan yang krusial, terutama dalam industri perbankan yang berorientasi pada layanan dan kepercayaan publik. Pola kepemimpinan yang ditandai dengan arogansi dan eksploitasi ini menimbulkan ancaman terhadap rasa aman psikologis dan kemampuan adaptif karyawan (Albashiti et al., 2021). (Nauman et al., 2018) menambahkan bahwa kepemimpinan despotik dapat menimbulkan stres dan burnout yang merusak motivasi serta kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya menurut Rudolph et al., (2017), *Job Crafting* memiliki peran penting dalam membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Dalam industri perbankan, *Job Crafting* mendukung karyawan menghadapi perubahan sistem digital dan target kerja yang ketat sehingga kemampuan mereka untuk beradaptasi terhadap kebutuhan organisasi semakin meningkat (Sun & Li, 2025). Dengan demikian, *Job Crafting* menjadi mekanisme yang membuat karyawan lebih tangguh dan fleksibel dalam menghadapi tekanan kerja, sekaligus mendorong peningkatan *Adaptive Performance* baik di bawah kepemimpinan etis maupun dalam kondisi kepemimpinan yang menekan (Bashir et al., 2021).

Berdasarkan uraian sebelumnya, berikut adalah rumusan masalah penelitian: “Apakah Terdapat Pengaruh *Ethical Leadership* dan *Despotic Leadership* terhadap *Adaptive Performance* yang dimediasi oleh *Job Crafting*?” Diharapkan perusahaan akan mendapat manfaat dari penelitian ini yaitu agar memaksimalkan bekerja untuk meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat serta *Job Crafting* dalam memperkuat *Adaptive Performance* karyawan generasi Z di organisasi perbankan.

TINJAUAN PUSTAKA

Ethical Leadership

Ethical Leadership adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menarik pengikut untuk mengidentifikasi dan mempelajari standar etika melalui perlakuannya (Shakeel, 2021). Sedangkan menurut (Emilisa et al., 2024) *Ethical Leadership* didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang selaras dengan nilai moral sehingga mampu membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dimensi *Ethical Leadership* mencakup transformasional, transaksional, integrity, assurance, dan pragmatism, (Kamilah et al., 2023; Fuller, 2021). Faktor yang memengaruhi *Ethical Leadership* meliputi kepribadian, kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan moral, budaya organisasi, sistem penghargaan, ekspektasi etis perusahaan, keterbukaan terhadap pengalaman, keramahan, dan ketelitian (Sharma et al. 2019; Ozbag, 2016)

Despotic Leadership

Despotic Leadership didefinisikan sebagai kepemimpinan di mana pemimpin menuntut dominasi penuh dan kepatuhan tanpa syarat dari bawahan (Zhou et al., 2021). Sedangkan menurut (Netania Emilisa et al., 2024) *Despotic Leadership* adalah gaya kepemimpinan berpusat pada kekuasaan yang menuntut ketaatan penuh bawahan, mengambil keputusan sepihak, dan mengabaikan partisipasi mereka. Dimensinya meliputi diktator, menuntut ketaatan tanpa pertanyaan, menghukum, mendominasi, mementingkan diri sendiri, arogan, manipulatif, dan eksploitatif terhadap bawahan (Ghanem Atalla et al., 2024; De Hoogh & Den Hartog, 2008 ; Fuller, 2021) Faktor yang memengaruhi *Despotic Leadership* antara lain *psychological entitlement*, *narsisme*,

power orientation, iklim dan budaya organisasi, serta ketidaksesuaian nilai antara pemimpin dan bawahan (Khizar et al., 2023; Raza et al., 2024)

Job Crafting

Job Crafting adalah proses di mana karyawan menyesuaikan pekerjaannya agar sesuai dengan kekuatan, preferensi, dan kebutuhan pribadi untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja (Popaitoon et al., 2025; Netania Emilisa et al., 2024). Dimensinya meliputi *task crafting*, *cognitive crafting*, *relational crafting*, *increasing social job resources*, *increasing structural job resources*, *increasing challenging job demands*, dan *decreasing hindering job demands*, yang memungkinkan karyawan menata tugas, hubungan, dan persepsi kerja untuk mencapai fit yang optimal (Emilisa et al., 2020; Tims et al., 2012). Faktor yang memengaruhi *Job Crafting* meliputi motivasi, karakteristik individu, konteks sosial pekerjaan, dan konsekuensi dari perubahan yang dilakukan (Lazazzara et al., 2020; Bruning & Campion, 2018)

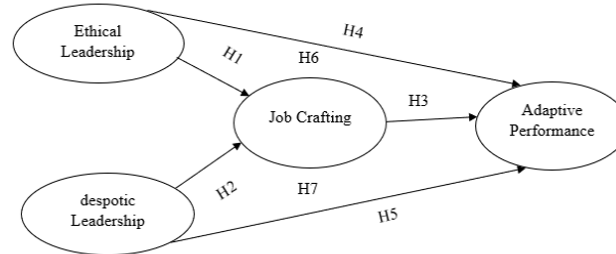
Adaptive Performance

Adaptive Performance adalah kemampuan individu untuk memodifikasi perilaku dan pola kerja agar dapat merespon perubahan dan tuntutan lingkungan baru secara efektif (Cheng et al., 2025 ; Maharani et al., 2025). Dimensinya mencakup *handling emergencies*, *handling work stress*, *solving problems creatively*, *dealing with unpredictable situations*, *learning work tasks*, *demonstrating interpersonal and cultural adaptability*, serta *physically oriented adaptability*; juga termasuk kreativitas, reaktivitas, adaptasi interpersonal, upaya pembelajaran, dan pengelolaan stress (Doni Aloisius Kristian, 2024; Gorostiaga et al., 2022). Faktor yang

memengaruhi antara lain karakteristik individu, motivasi dan orientasi tujuan, pengalaman dan pembelajaran, konteks

organisasi, dukungan sosial, serta iklim psikologis dan tekanan kerja (Jundt et al., 2015; Aamoum & Nejari, 2020).

Rerangka Konseptual



Gambar 2.1 Rerangka Konseptual

Sumber: (Hamid, 2025; Zia et al., 2025)

Hipotesis

H₁ : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Crafting*

H₂ : *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Crafting*

H₃ : *Job Crafting* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptive Performance*

H₄ : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptive Performance*

H₅ : *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance*

H₆ : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* yang dimediasi oleh *Job Crafting*

H₇ : *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance* yang dimediasi oleh *Job Crafting*

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif deskriptif dengan pendekatan korelasional untuk menguji pengaruh *Ethical Leadership* dan *Despotic Leadership* terhadap *Adaptive Performance* yang dimediasi oleh *Job Crafting* pada karyawan generasi Z di industri perbankan Jakarta Selatan. Rancangan penelitian ini bersifat *cross-sectional*, karena pengumpulan data hanya dilakukan sekali selama periode tertentu, serta menggunakan *setting noncontrived* di tempat kerja nyata (Sekaran dan bougie, 2016; Cooksey, 2020; Zia et al., 2025; Netania emilisa et al., 2025)

Tabel 1. Item Pernyataan

Variabel	Indikator	Reference
Ethical Leadership	Atasan saya mendengarkan pendapat karyawan dengan baik	(Brown et al., 2005)
	Atasan saya menegur karyawan yang melanggar aturan atau etika kerja	
	Atasan saya menjalani kehidupan pribadinya dengan cara yang beretika	

	Atasan saya memikirkan kepentingan karyawan dalam setiap keputusan	
	Atasan saya membuat keputusan dengan adil dan seimbang	
	Atasan saya dapat dipercaya dalam menjalankan tanggung jawabnya	
	Atasan saya sering membahas nilai atau etika kerja dengan tim	
	Atasan saya memberi contoh cara bekerja yang benar dan profesional	
	Atasan saya menilai keberhasilan tidak hanya dari hasil kerja, tetapi juga dari cara mencapainya	
	Atasan saya dalam mengambil Keputusan selalu mempertimbangkan apa yang benar untuk dilakukan	
Despotic Leadership	Atasan saya bersikap keras dan jarang menunjukkan empati pada bawahan	(De Hoogh & Den Hartog, 2008)
	Atasan saya memerintah tanpa memberi ruang untuk pendapat bawahan	
	Atasan saya menuntut kepatuhan penuh dari karyawan	
	Atasan saya mudah marah dan membalas jika merasa dirinya tidak dihormati	
Job Crafting	Task Crafting	(Maslach & Jackson, 1981)
	Atasan saya memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyesuaikan cara kerjanya agar lebih efisien	
	Atasan saya mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas	
	Relational Crafting	
	Atasan saya memberi dukungan agar karyawan bisa mengembangkan diri dan belajar hal baru.	
	Atasan saya membangun lingkungan kerja yang mendukung hubungan baik antar rekan kerja	

Adaptive Performance	Atasan saya mendorong saya untuk cepat beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja.	(Kaya & Karatepe, 2020)
	Atasan saya membantu saya tetap tenang saat menghadapi tekanan kerja	
	Atasan saya memotivasi saya menyesuaikan cara kerja dengan situasi baru	
	Atasan saya mendorong saya menemukan solusi saat ada kendala	
	Atasan saya memberi kesempatan untuk belajar saat ada sistem atau teknologi baru	
	Atasan saya menumbuhkan kerja sama yang baik dengan tim yang berbeda	
	Atasan saya mendukung saya untuk menyesuaikan diri dengan target atau aturan baru	
	Atasan saya mendorong saya tetap produktif meskipun kondisi kerja berubah.	

Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan purposive sampling untuk memilih responden yang relevan, yaitu karyawan generasi Z di industri perbankan Jakarta Selatan. Sampel minimal dihitung berdasarkan jumlah item pernyataan, yakni 130 responden, sedangkan sampel maksimal 260 responden, dan penelitian ini menggunakan 150 responden untuk mengantisipasi data yang tidak lengkap (Hair et al., 2020)

Data dikumpulkan melalui kuesioner online, yang merupakan instrumen untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh *Ethical Leadership* dan *Despotic Leadership* terhadap *Adaptive Performance* dengan mediasi *Job Crafting*. Data penelitian terdiri dari data primer, diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner, dan data sekunder sebagai pelengkap

dari literatur terkait (Pertiwi et al., 2021; Taherdoost, 2022).

Uji Instrumen

Validitas dan reliabilitas kuesioner diuji untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur konsep secara akurat dan konsisten. Uji validitas menggunakan factor loading $\geq 0,45$ (Hair et al., 2020; Rianto et al., 2023), sementara uji reliabilitas menggunakan *Coefficient Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ untuk menilai konsistensi jawaban responden (Rianto et al., 2023). Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator variabel valid dan reliabel.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan kondisi setiap variabel dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software AMOS

untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, termasuk mediasi *Job Crafting*. Kesesuaian model diuji melalui *Goodness of Fit* (GOF) dengan

berbagai indikator seperti RMSEA, NFI, IFI, TLI, CFI, dan CMIN/DF, yang menunjukkan bahwa model penelitian layak digunakan (Hair et al., 2020)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($< 0,05$)	Keputusan
EL $\rightarrow$ JC	0.445	0.314	H1 didukung
DL $\rightarrow$ JC	-0.445	0.000	H2 didukung
JC $\rightarrow$ AP	0.258	0,000	H3 didukung
EL $\rightarrow$ AP	0.274	0,000	H4 didukung
DL $\rightarrow$ AP	-0.399	0,000	H5 didukung
EL $\rightarrow$ AP $\rightarrow$ JC	0.081	0,008	H6 didukung
DL $\rightarrow$ AP $\rightarrow$ JC	-0.115	0,006	H7 didukung

Sumber: Data Diolah

Pembahasan Hasil Penelitian

H₁: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Job Crafting* pada karyawan Generasi Z di perbankan Jakarta Selatan. Karyawan merasa terdorong untuk menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya sesuai minat, kemampuan, dan kebutuhan pribadi ketika pemimpin menerapkan perilaku etis secara konsisten. Lingkungan kerja yang adil, transparan, dan suportif mendorong karyawan lebih proaktif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterikatan emosional dengan pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Abuzaid et al., 2024; Xu Et al., 2020; (Zia et al., 2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis menciptakan rasa aman psikologis, kepercayaan, dan hubungan kerja berkualitas sehingga karyawan lebih berani melakukan *Job Crafting*. Karakteristik responden Generasi Z dan lulusan Diploma/Sarjana

menegaskan bahwa kelompok ini sangat menghargai pemimpin yang adil dan suportif, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan mereka menyesuaikan tugas, relasi, dan persepsi kerja.

H₂: *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Job Crafting* pada karyawan Generasi Z. Gaya kepemimpinan despotik yang otoriter, manipulatif, dan berfokus pada kepentingan pribadi mengurangi kemampuan karyawan untuk menyesuaikan atau mengembangkan pekerjaan secara proaktif. Hal ini berdampak pada menurunnya kreativitas, inovasi, dan motivasi kerja.

Penelitian sebelumnya (Mehmood et al., 2023); Hamid, 2025; (Nabila & Emilisa, 2024) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan despotik menimbulkan tekanan psikologis, kelelahan emosional, dan menurunkan inisiatif karyawan. Generasi Z yang menginginkan

lingkungan kerja adil, fleksibel, dan suportif cenderung terhambat oleh gaya kepemimpinan ini, sehingga *Job Crafting* menurun dan karyawan menjadi kurang proaktif.

H₃: *Job Crafting* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptive Performance*

Penelitian menunjukkan bahwa *Job Crafting* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Karyawan yang menyesuaikan tugas, mencari sumber daya, dan mengurangi tuntutan pekerjaan secara proaktif mampu lebih baik menghadapi perubahan dan dinamika pekerjaan di sektor perbankan. *Job Crafting* menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kesiapan adaptif karyawan, terutama Generasi Z yang menghargai fleksibilitas dan keterlibatan.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya (Sun & Li, 2025; Mäkikangas et al., 2016; Fan et al., 2024) yang menjelaskan bahwa *Job Crafting* meningkatkan kolaborasi, efisiensi kerja tim, dan pemanfaatan sumber daya. Dengan *Job Crafting*, karyawan merasa lebih terlibat secara emosional, memiliki kendali lebih atas pekerjaan, serta mampu menghadapi perubahan dengan lebih adaptif, meningkatkan kemampuan adaptasi mereka.

H₄: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptive Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Perilaku pemimpin yang adil, jujur, konsisten, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Generasi Z merespons baik lingkungan kerja yang transparan dan suportif, sehingga adaptasi terhadap perubahan meningkat.

Temuan ini didukung *Social Exchange Theory* dan penelitian terdahulu ((Katircioglu et al., 2022; Albashiti et al., 2021); Nazarian et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan psychological capital, rasa aman psikologis, serta motivasi untuk beradaptasi. Karakteristik responden yang didominasi Generasi Z dan lulusan Diploma/Sarjana menegaskan bahwa perilaku etis pemimpin membantu mereka lebih percaya diri dan responsif dalam menghadapi perubahan.

H₅: *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Despotic Leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Pemimpin yang otoriter dan menekan membuat karyawan merasa terbatas, menurunkan motivasi, dan menghambat kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan pekerjaan. Generasi Z yang membutuhkan dukungan dan ruang berkembang merasa terhambat dalam pengembangan diri, sehingga kemampuan adaptif menurun.

Penelitian sebelumnya (Zia et al., 2024; Raza et al., 2024; Ghufuran Ali Khan et al., 2022) menegaskan bahwa kepemimpinan despotik menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan menurunkan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa tidak diberdayakan dan tidak memiliki otonomi cenderung pasif, mengurangi inisiatif, dan kesulitan menyesuaikan pekerjaan, yang berdampak negatif pada *Adaptive Performance*.

H₆: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* yang dimediasi oleh *Job Crafting*

Penelitian menunjukkan bahwa *Job Crafting* memediasi hubungan

positif antara *Ethical Leadership* dan *Adaptive Performance*. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin etis lebih terdorong melakukan *Job Crafting*, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan adaptif mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan etis menciptakan lingkungan kerja proaktif yang mendukung karyawan menyesuaikan pekerjaan dan menghadapi perubahan.

Temuan ini didukung penelitian terdahulu (Bonini et al., 2024; Vakola et al., 2023; Rudolph et al., 2017; Mergen et al., 2022) yang menyatakan bahwa *Job Crafting* menjembatani pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja adaptif. Responden Generasi Z yang menghargai transparansi, konsistensi, dan keadilan pemimpin merasa lebih berani mengambil inisiatif dalam *Job Crafting*, sehingga adaptasi kerja meningkat secara signifikan.

H7: *Despotic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance* yang dimediasi oleh *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Despotic Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance* melalui mediasi *Job Crafting*. Kepemimpinan despotik menimbulkan tekanan psikologis dan emosional, sehingga menurunkan kecenderungan karyawan untuk melakukan *Job Crafting*, yang berdampak pada kemampuan adaptif yang lebih rendah.

Penelitian sebelumnya (Hamid, 2025; H. J. Wang Et al., 2017; Zia et al., 2024; (Wrzesniewski & Dutton, 2001) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan despotik menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, membatasi otonomi, dan menekan kreativitas karyawan. Kurangnya ruang untuk *Job Crafting* membuat karyawan tidak mampu menyesuaikan tugas dan menghadapi perubahan, sehingga

Adaptive Performance menurun secara signifikan.

SIMPULAN,IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan generasi Z di perbankan Jakarta Selatan merasakan *Ethical Leadership* cukup baik, *Despotic Leadership* rendah, serta *Job Crafting* dan *Adaptive Performance* tinggi. *Ethical Leadership* berdampak positif dan *Despotic Leadership* berdampak negatif terhadap *Adaptive Performance* dan *Job Crafting*. *Job Crafting* juga berdampak negatif pada *Adaptive Performance* serta memediasi parsial pengaruh *Ethical Leadership* dan penuh pengaruh *Despotic Leadership*.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial penelitian ini yaitu pemimpin menunjukkan perilaku berintegritas, jujur, dan adil serta menjadi teladan moral; organisasi memberi pelatihan dan pengawasan agar pemimpin tidak otoriter serta mengedepankan komunikasi terbuka dan perlakuan adil; serta memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas sesuai potensi mereka.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya fokus pada karyawan perbankan generasi Z di Jakarta Selatan serta hanya menggunakan variabel *Ethical Leadership*, *Despotic Leadership*, *Job Crafting*, dan *Adaptive Performance*.

Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan memilih sektor dan lokasi berbeda, meneliti generasi lain seperti milenial atau generasi X, serta menambahkan

variabel lain yang dapat memengaruhi *Adaptive Performance* seperti servant

DAFTAR PUSTAKA

- Aamoum, H., & Nejari, Z. (2020). The Organizational Citizenship Behavior Impact on the *Adaptive Performance* of Moroccan Employees. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 9).
- Abuzaid Ahmad Nasser Abuzaid, M. Y. G., S. M. M. and M. M. A. (2024). *admsci-14-00191* (3). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Albashiti, B., Hamid, Z., & Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: the impact of *Despotic Leadership* on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3564–3584. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394>
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). KARAKTERISTIK GENERASI Z DAN KESIAPANNYA DALAM MENGHADAPI BONUS DEMOGRAFI 2030. In *Accounting Student Research Journal* (Vol. 2, Issue 1).
- Aura Maulitha Jatira, Meilani Auliarahma, & Andre Nurman Lelo. (2025). Peran Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan leadership dan work engagement (Utami & Ardiyanti, 2023)
- Kinerja Operasional Bank Konvensional. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 3(4), 55–65. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i4.3576>
- Bashir, M., Hameed, A., Bari, M. W., & Ullah, R. (2021). The Impact of Age-Diverse Workforce on Organization Performance: Mediating Role of *Job Crafting*. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021999058>
- Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and *Adaptive Performance*: A systematic review and meta-analysis. *PLoS ONE*, 19(10 October). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership*: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cheng, B., Chen, M., & Dong, Y. (2025). To be adaptive or not? Investigating when and how illegitimate tasks promote versus inhibit employee *Adaptive Performance*. *Personnel Review*, 54(2), 515–537. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2024-0583>
- Cooksey, R. W. (2020). Descriptive Statistics for Summarising Data. In *Illustrating Statistical Procedures: Finding Meaning in Quantitative*

- Data* (pp. 61–139). Springer Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-15-2537-7_5
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and *Despotic Leadership*, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Doni Aloisius Kristian. (2024). *BAB II TINJAUAN PUSTAKA 2.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB) 2.1.1 Definisi OCB*.
<https://repository.uajy.ac.id/id/epri nt/32514>
- Emilisa, N., Divanissa, V., & Maulidia, R. (2024). Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* dan Trust in Leader terhadap Turnover Intention dengan mediasi Work Engagement pada Karyawan Abhimata Citra Abadi di Jakarta. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6).
- Emilisa, N., Yudhaputri, A., Dewi, I. K., & Lunarindiah, G. (2020). The Impact of Job Demands and Job Resources to Work Engagement and Job Stress Mediated by *Job Crafting*: A Study from Event Organizer's Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(05), 558.
<http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/indexURLARTIKELhttp://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9581>
- Fan, C., Dong, T., & Wang, J. (2024). Exploring the Impact of After-Hours Work Connectivity on Employee Performance: Insights from a *Job Crafting* Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(11).
<https://doi.org/10.3390/bs14111078>
- Fuller, L. J. P. (2021). Foundational Leadership Theory: The Inward and Outward Approach to Examine Ethical Decision-Making. *Open Journal of Leadership*, 10(02), 79–94.
<https://doi.org/10.4236/ojl.2021.102006>
- Ghanem Atalla, A. D., Hafez, D., Badr, H., Felemban, O., Mahsoon, A., & Mahmoud Elseesy, N. A. (2024). When Leaders and Followers Match: Unveiling the Nexus Between *Despotic Leadership*, Supervisor–Employee Value Congruence, and Organizational Deviance—Evidence From Egypt. *SAGE Open Nursing*, 10.
<https://doi.org/10.1177/23779608241293670>
- Ghufran Ali Khan, H., Ul Ain, Q., Ghufran Ali, H., Ghufran Ali KHAN, H., Ahmed, I., Ul AIN, Q., Mumtaz, R., & Ikram, M. (2022). The Relationship Between *Despotic Leadership* and Employee Outcomes: An Empirical Study from Pakistan. *Memoona IKRAM / Journal of Asian Finance*, 9(6), 331–0341.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no6.0331>
- Ghuslan, M. I., Jaffar, R., Saleh, N. M., & Yaacob, M. H. (2021). Corporate governance and corporate reputation: The role of environmental and social reporting quality. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18).
<https://doi.org/10.3390/su131810452>
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, A. (2022). Assessment of *Adaptive*

- Performance* and its Role as a Moderator of the Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behaviors. *Psicothema*, 34(1), 84–94.
<https://doi.org/10.7334/psicothem.a2021.310>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hamid, Z. (2025a). Ruling with an iron fist: the impact of *Despotic Leadership* on affective commitment through trust in leader and voice climate. *Evidence-Based HRM*.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2025-0073>
- Hamid, Z. (2025b). The effects of servant leadership and *Despotic Leadership* on employees' happiness at work (HAW): the role of *Job Crafting*. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(1), 23–45.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2023-0344>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual *Adaptive Performance* in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71.
<https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). *Ethical Leadership*: Literature Study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655–680.
<https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4753>
- Katircioglu, S., Arasli, H., & Cizreliogullari, M. N. (2022). The Role of *Ethical Leadership* in Psychological Capital and Job Satisfaction of Immigrant Workers: Evidence From the Hotel Industry of Cyprus. *SAGE Open*, 12(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440211069959>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee *Adaptive Performance*: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8).
<https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and *Adaptive Performance* than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Khizar, H. M. U., Tareen, A. K., Mohelska, H., Arif, F., Hanaysha, J. R., & Akhtar, U. (2023). Bad bosses and despotism at workplace: A systematic review of the *Despotic Leadership* literature. In *Heliyon* (Vol. 9, Issue 9). Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19535>
- Kim, S. S., & Yoon, D. Y. (2025). Impact of empowering leadership on *Adaptive Performance* in hybrid work: a serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of

- reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative *Job Crafting* research. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Li, N., & Ding, M. (2022). The Influence of Paradoxical Leadership on Adaptive Performance of New-Generation Employees in the Post-Pandemic Era: The Role of Harmonious Work Passion and Core Self-Evaluation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114647>
- Maharani, E., Nasution, J., & Wicaksono, B. (n.d.). *Adaptasi dan Validitas Konstruk Adaptive Performance Scale (APS) di Indonesia*. <https://jip.fk.unand.ac.id>
- Mahdi, & Slim. (2023). THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE (None (Original English article), Trans.). *European Journal of Research Development and Sustainability*, Vol. 4 No 09, 129–138. <https://www.scholarzest.com>
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: shared *Job Crafting* as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772–790. <https://doi.org/10.1111/joop.12154>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mehmood, S., Husin, N. S., & Aziz, A. (2023). Do *Despotic Leadership* and workplace incivility predict turnover intention: A mediation by work-family conflict? *Journal of Intercultural Communication*, 23(2), 120–135. <https://doi.org/10.36923/jicc.v23i2.238>
- Mergen, V., Sartoretti, T., Baer-Beck, M., Schmidt, B., Petersilka, M., Wildberger, J. E., Euler, A., Eberhard, M., & Alkadhi, H. (2022). Ultra-High-Resolution Coronary CT Angiography with Photon-Counting Detector CT: Feasibility and Image Characterization. *Investigative Radiology*, 57(12), 780–788. <https://doi.org/10.1097/RLI.0000000000000897>
- Nabila, D., & Emilisa, N. (2024). The Effect of Servant Leadership and *Despotic Leadership* on Task Performance through *Job Crafting*. *The Management Journal of Binaniaga*, 9(02), 211–228. <https://doi.org/10.33062/mjb.v9i02.76>
- Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does *Despotic Leadership* harm employee family life: Exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in Psychology*, 9(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00601>
- Nazarian, A., Ranjbaran, A., Afifi, M., Atkinson, P., & Sadeghilar, N. (2024). Cross-cultural examination of effects of *Ethical Leadership* of independent hotels based on Social Exchange Theory. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(3), 463–484.

- <https://doi.org/10.1177/14705958241270817>
- Netania Emilisa, Nico Lukito, Sarah Rizkika Ifa Muna, & Dietce Apriani. (2024). *Job Crafting Dimensions – Literature and Reference Compilation*.
- Netania Emilisa, Saefuddin, M. F., & Dharmawan, R. P. (2024). *PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP, DESPOTIC LEADERSHIP, NARCISSISTIC LEADERSHIP, AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT. ELANG PANGAREP INDONESIA*. <https://jurnal.ubs-usg.ac.id/index.php/joeb/article/download/858/1052>
- Netania emilisa, Salsabilla, A., Reza Puspita Sari, A., Bayu Saputra, G., & Apriyani, D. (2025). *Metode Pengambilan Sampel: Penerapan Purposive Sampling dalam Penelitian* (english & indonesia, Trans.).
- Nguyen, P. N. D., Pham, K. T. N., Duong, C. H., Giang, T. T., Nguyen, Y. L. D., & Nguyen, H. H. (2025). New ways of working dynamics post-COVID-19: E-leadership and Adaptive Performance in an emerging economy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2025-0136>
- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Paul F. Bruning, & Michael A. Campion. (2018). *A Role–Resource Approach–Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory*. 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Pertiwi, S., Lubis, A. N., & Absah, Y. (2021). The Influence of Service Failure and Service Recovery towards Customer Loyalty of Firstmedia Service Users with Customer Trust as an Intervening Variable. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 8, 1.
- Popaitoon, S., Mumi, A., Popaitoon, P., & Li, X. (2025). The roles of Job Crafting, person-job fit and work engagement: new generation employees towards entrepreneurial intention. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2025-0154>
- Raza, M. A., Imran, M., & Hadi, N. U. (2024). Impact of Despotism on Workplace Incivility: Serial Mediation of Stress and Emotional Exhaustion. <https://doi.org/2010.37>
- Raza, M. A., Imran, M., Pervaiz, U., & Khan, M. J. (2024). How leader's psychological entitlement leads to Despotism causing employee-instigated workplace incivility: mediation of emotional exhaustion and moderation of Islamic work ethics. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2024-0002>
- Rudolph et al. (2017). *JOB CRAFTING META-ANALYSIS 1 Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes Recommended Citation*.

- Shakeel, F. (n.d.). *Ethical Leadership: a broader definition, conceptualization and measurement scale*.
<https://hdl.handle.net/2066/237939>
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing *Ethical Leadership* for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 712–734.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Sun, L., & Li, H. (2025). *The Impact of Job Crafting on Employees' Adaptive Performance: A Context of Digital Transformation* (pp. 436–443).
https://doi.org/10.2991/978-94-6463-770-0_50
- Taherdoost, H. (2022). Designing a Questionnaire for a Research Paper: A Comprehensive Guide to Design and Develop an Effective Questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 8–16.
<https://doi.org/10.51983/ajms-2022.11.1.3087>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the *Job Crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). *Job Crafting* and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Utami, A. R., & Ardiyanti, N. (2023). *Servant Leadership's Impact on Adaptive Performance in Indonesian Tech Companies: How Work Engagement and Trust in Leaders Play a Role*. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 16(2), 109–120.
<https://doi.org/10.12695/ajtm.2023.16.2.3>
- Vakola, M., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). *Daily Job Crafting and Adaptive Performance During Organizational Change: The Moderating Role of Managers' Influence Tactics*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 232–261.
<https://doi.org/10.1177/00218863221133622>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and *Job Crafting*: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). CRAFTING A JOB: REVISIONING EMPLOYEES AS ACTIVE CRAFTERS OF THEIR WORK. In *Academy of Management Review* (Vol. 26, Issue 2).
- Xu, Z., Chin, T., & Cao, L. (2020). Crafting jobs for sustaining careers during china's manufacturing digitalization. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5).
<https://doi.org/10.3390/su12052041>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between *Despotic Leadership* and job satisfaction: The role of self efficacy and

leader–member exchange.
*International Journal of
Environmental Research and
Public Health*, 18(10).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>

Zia, M. Q., Ramish, M. S., Mushtaq, I.,
Fasih, S. T., & Naveed, M. (2024).
Abusive, arrogant and
exploitative? Linking *Despotic
Leadership* and *Adaptive
Performance*: the role of Islamic
work ethics. *Leadership and
Organization Development
Journal*, 45(7), 1258–1280.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2023-0635>

Zia, M. Q., Saraih, U. N., Ramish, M. S.,
Faisal, A., & Naveed, M. (2025).
Proactive, trustworthy and
adaptable? Linking *Ethical
Leadership* and *Adaptive
Performance* through sequential
mediation of trust in leaders and
Job Crafting. *Journal of
Hospitality and Tourism Insights*,
8(6), 2400–2417.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2024-0956>