



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 24261-24266

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Fahmi Sahab, Annisa Ciptagustia

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung Tasikmalaya

fahmisahab0307@gmail.com, annisacipta@upi.edu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan adaptif dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian sekaligus menguji hubungan antarvariabel secara empiris. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bilbarkah Insani Sadaya, dengan jumlah sampel sebanyak 35 responden yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh atau sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan adaptif, beban kerja, dan kinerja karyawan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS. Tahapan analisis meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis koefisien determinasi, serta pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat beban kerja yang dikelola secara tepat, proporsional, dan sesuai dengan kemampuan karyawan dapat mendorong peningkatan produktivitas serta pencapaian target kerja. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam menyusun kebijakan pembagian tugas, penetapan target, dan evaluasi kinerja karyawan secara lebih efektif.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Adaptif, Beban Kerja, Kinerja Karyawan.

1. Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan serta mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Perubahan teknologi, persaingan global, dan tuntutan organisasi yang semakin kompleks menuntut perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan agar produktivitas perusahaan tetap terjaga. Selain itu, laporan McKinsey & Company (2023) menunjukkan bahwa penurunan produktivitas karyawan menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi berbagai organisasi di dunia, sedangkan data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia masih memerlukan peningkatan agar mampu bersaing dengan negara lain.

Salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan adaptif. Gaya kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan strategi, perilaku, dan pengambilan keputusan sesuai dengan perubahan lingkungan organisasi sehingga mampu mendorong karyawan bekerja secara lebih efektif. Pemimpin yang adaptif tidak hanya mampu merespons perubahan, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk menghadapi tantangan serta menciptakan inovasi dalam lingkungan kerja (Heifetz et al., 2009). Menurut Northouse (2022), kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian Busari et al. (2022), Katsaros (2024), serta Sott dan Bender (2025) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

adaptif berpengaruh positif terhadap kreativitas, kinerja, dan kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Selain gaya kepemimpinan adaptif, beban kerja juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja merupakan sejumlah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Pengelolaan beban kerja yang proporsional mampu meningkatkan fokus, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan, sedangkan beban kerja yang tidak seimbang berpotensi menurunkan kinerja dan memicu kelelahan kerja (*burnout*) (Koesomowidjojo, 2021). Schaufeli dan Bakker (2021) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki karyawan merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil penelitian Rahmawati et al. (2023), Andriyanto dan Fadila (2024), serta Lestari dan Mulyadi (2024) membuktikan bahwa beban kerja yang dikelola secara tepat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

PT Bilbarkah Insani Sadaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi makanan beku di wilayah Priangan Timur. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan menghadapi tantangan dalam menjaga kinerja karyawan agar tetap optimal. Berdasarkan data internal perusahaan, penilaian kinerja karyawan periode 2025–2026 menunjukkan bahwa capaian kinerja masih berada pada kategori sedang dan mengalami kecenderungan penurunan pada beberapa indikator. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan efektivitas kepemimpinan serta melakukan pengelolaan beban kerja secara lebih proporsional agar mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan (PT Bilbarkah Insani Sadaya, 2026).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif dan beban kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Kaswan dan Akhyadi (2022), Pertiwi dan Susanto (2023), serta Erawati (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Rahmawati et al. (2023), Giroth et al. (2024), dan Herawati et al. (2023) membuktikan bahwa beban kerja yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian yang menguji kedua variabel tersebut secara bersamaan pada perusahaan distribusi makanan beku di Indonesia masih relatif terbatas sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperkaya bukti empiris.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan adaptif dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan pengelolaan beban kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan adaptif dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan menguji hubungan antarvariabel melalui analisis statistik, sedangkan metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian dan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2022; Arikunto, 2021).

Objek penelitian meliputi gaya kepemimpinan adaptif (X_1), beban kerja (X_2), dan kinerja karyawan (Y), sedangkan subjek penelitian adalah seluruh karyawan PT Bilbarkah Insani Sadaya. Populasi penelitian berjumlah 35 karyawan, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh (sensus)*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Variabel gaya kepemimpinan adaptif diukur melalui indikator fleksibilitas kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, komunikasi, pemberdayaan, inovasi, dan kepercayaan tim. Variabel beban kerja diukur melalui indikator target kerja, kondisi pekerjaan, standar kerja, penggunaan waktu, tekanan kerja, serta jumlah tugas. Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan hubungan interpersonal (Heifetz et al., 2009; Koesomowidjojo, 2021; Mangkunegara, 2021).

Data dianalisis menggunakan bantuan IBM SPSS versi 26. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan adaptif dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (*t-test*), sedangkan kelayakan model dievaluasi melalui uji *Goodness of Fit (uji F)* dan koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) (Ghozali, 2021).

3. Hasil dan Diskusi

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	X1.1	0,691	0,334	Valid
	X1.2	0,725	0,334	Valid
	X1.3	0,508	0,334	Valid
	X1.4	0,709	0,334	Valid
	X1.5	0,778	0,334	Valid
Beban Kerja (X_2)	X2.1	0,668	0,334	Valid
	X2.2	0,765	0,334	Valid
	X2.3	0,582	0,334	Valid
	X2.4	0,683	0,334	Valid
	X2.5	0,846	0,334	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,842	0,334	Valid
	Y.2	0,642	0,334	Valid
	Y.3	0,863	0,334	Valid
	Y.4	0,793	0,334	Valid
	Y.5	0,806	0,334	Valid

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1), Beban Kerja (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel sebesar 0,334. Nilai r hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif berkisar antara 0,508–0,778, variabel Beban Kerja berkisar antara 0,582–0,846, sedangkan variabel Kinerja Karyawan berkisar antara 0,642–0,863. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian pada tahap analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	0,771	5	Reliabel
Beban Kerja (X_2)	0,781	5	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,804	5	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1) memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,771, variabel Beban Kerja (X_2) sebesar 0,781, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,804. Dengan demikian, seluruh item pernyataan memiliki tingkat konsistensi yang baik sehingga layak digunakan dalam proses pengumpulan data dan analisis penelitian selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Nilai
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200
Keputusan	Berdistribusi Normal

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	0,275	3,631	Tidak terjadi multikolinearitas
Beban Kerja (X_2)	0,275	3,631	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1) dan Beban Kerja (X_2) masing-masing memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,275 ($> 0,10$) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 3,631 (< 10). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi multikolinearitas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	0,300	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Beban Kerja (X_2)	0,245	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser* menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,300, sedangkan variabel Beban Kerja (X_2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,245. Kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, asumsi heteroskedastisitas telah terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta (β)	t Hitung	Sig.
(Konstanta)	2,168	2,330	-	0,931	0,359
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	0,245	0,233	0,209	1,052	0,300
Beban Kerja (X_2)	0,673	0,214	0,623	3,145	0,004

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,168 + 0,245X_1 + 0,673X_2$$

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh persamaan regresi $Y = 2,168 + 0,245X_1 + 0,673X_2$. Nilai konstanta sebesar 2,168 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan adaptif dan beban kerja dianggap konstan, maka nilai kinerja karyawan sebesar 2,168.

Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1) sebesar 0,245 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada gaya kepemimpinan adaptif akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,245 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Namun demikian, berdasarkan nilai signifikansi sebesar 0,300 ($> 0,05$), pengaruh tersebut tidak signifikan.

Sementara itu, koefisien regresi variabel Beban Kerja (X_2) sebesar 0,673 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada beban kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,673 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai signifikansi sebesar 0,004 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Kelayakan (Uji F)

Tabel 7. Hasil Uji Goodness of Fit (Uji F)

Model	F Hitung	Sig.
Regresi	30,203	0,000

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji *Goodness of Fit (uji F)* menunjukkan nilai F hitung sebesar 30,203 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, sehingga model regresi dinyatakan layak (*fit*) untuk digunakan dalam penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun mampu menjelaskan hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1) dan Beban Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga model tersebut dapat digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

Uji Hipotesis (Uji t)

Tabel 8. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	1,052	0,300	Tidak berpengaruh signifikan
Beban Kerja (X_2)	3,145	0,004	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 8, hasil uji *t* menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1) memiliki nilai *t* hitung sebesar 1,052 dengan nilai signifikansi 0,300, yang lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis pertama (H_1) ditolak.

Sementara itu, variabel Beban Kerja (X_2) memperoleh nilai *t* hitung sebesar 3,145 dengan nilai signifikansi 0,004, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis kedua (H_2) diterima.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,300, yang lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis pertama (H_1) ditolak. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan adaptif belum memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Secara teoritis, kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan perubahan lingkungan, tantangan organisasi, serta kebutuhan karyawan sehingga mampu mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik (Heifetz et al., 2009). Menurut Northouse (2022), pemimpin yang adaptif mampu membangun komunikasi yang efektif, memberdayakan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran dan inovasi. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi pemimpin belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Bilbarkah Insani Sadaya. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh adanya faktor lain, seperti sistem kerja, motivasi, budaya organisasi, maupun karakteristik pekerjaan yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Busari et al. (2022), Kaswan dan Akhyadi (2022), Pertiwi dan Susanto (2023), Erawati (2024), serta Katsaros (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan adaptif dapat berbeda pada setiap organisasi, bergantung pada karakteristik perusahaan, kondisi lingkungan kerja, serta implementasi kepemimpinan yang diterapkan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,004, yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis kedua (H_2) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Koesomowidjojo (2021), beban kerja merupakan sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terencana dan proporsional dapat meningkatkan fokus, tanggung jawab, serta produktivitas karyawan. Hal tersebut juga sejalan dengan *Job Demands-Resources Model* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2021), yang menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki karyawan akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahmawati et al. (2023), Andriyanto dan Fadila (2024), Herawati et al. (2023), serta Giroth et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pembagian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan efektivitas penyelesaian pekerjaan, tanggung jawab, serta produktivitas kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan adaptif belum menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan dalam penelitian ini. Selain itu, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bilbarkah Insani Sadaya. Pengelolaan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan, tanggung jawab, dan kapasitas karyawan mampu mendorong peningkatan kinerja dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target pekerjaan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa PT Bilbarkah Insani Sadaya perlu terus melakukan pengelolaan beban kerja secara proporsional sesuai dengan kapasitas karyawan serta tetap mengevaluasi penerapan gaya kepemimpinan adaptif agar dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan secara lebih optimal pada masa yang akan datang.

Referensi

1. Andriyanto, M. R., & Fadila, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada generasi Z di Kabupaten Karawang. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(4). <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13720>
2. Arikunto, S. (2021). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi ke-15). Rineka Cipta.
3. Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2022). Adaptive leadership style and employee creativity: Mediating role of organizational commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 391–411.
4. Badan Pusat Statistik. (2023). *Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Agustus 2023*. <https://www.bps.go.id>
5. Erawati, D. (2024). *The role of adaptive leadership in enhancing generation Z employee performance within technology startups*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*.
6. Giroth, M. B. C., et al. (2024). *The influence of leadership and workload on employee performance through work motivation at Bank Sulutgo in Jakarta*. *International Journal of Research and Review*, 11(7).
7. Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
8. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
9. Herawati, H., et al. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13–33.
10. Kaswan, & Akhyadi, A. S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan adaptif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 20(1), 45–60.
11. 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>
12. Koesomowidjojo, S. R. M. (2021). *Panduan praktis menyusun analisis beban kerja* (Edisi revisi). Raih Asa Sukses.
13. Mangkunegara, A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi ke-14). Remaja Rosdakarya.
14. McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.
15. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
16. Pertiwi, A., & Susanto, H. (2023). Adaptive leadership dan kinerja generasi Z: Studi pada perusahaan startup digital. *Jurnal Manajemen SDM*, 8(2), 55–72.
17. PT Bilbarkah Insani Sadaya. (2026). *Data penilaian kinerja karyawan periode 2025–2026*. Dokumen internal perusahaan.
18. Rahmawati, E., Fauzi, A., & Nugroho, T. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 88–104.
19. Sari, M., & Wahyuni, T. (2024). Gaya kepemimpinan, beban kerja, dan kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan FMCG. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 27(1), 78–96.
20. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2021). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (2nd ed.). Psychology Press.
21. Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-3). Alfabeta.
22. 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>