

ANALISA KONSEP KEPEMIMPINAN DARI PERSEPSI GEN-Z DALAM MENENTUKAN *ROLE MODEL* KEPEMIMPINAN DI MASA MENDATANG

Darwis Agustriyana ¹⁾, Indra Taruna A ²⁾, Adam Faritzal ³⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia ^{1,2)}

Corresponding Author:

darwis.agustriyana@widyatama.ac.id ¹⁾, indra.taruna@widyatama.ac.id ²⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mencari konseptual gaya kepemimpinan yang dilakukan terhadap 100 responden, dengan metode *FGD* (*focus group discussion*) dengan pernyataan dan wawancara serta diskusi seputar gaya kepemimpinan dari sudut pandang generasi z, yaitu generasi yang lahir di medio tahun 1997 hingga 2010. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan selalu dikaitkan dengan konseptual kepemimpinan antargenerasi, karena karakteristik dari antargenerasi ini akan mempengaruhi gaya kepemimpinan. Secara garis besar bisa disimpulkan jika gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk generasi z adalah mengenai persamaan hak, afirmasi, keterbukaan komunikasi, keterlibatan dan serta selalu menyertakan inovasi, teknologi dan kreativitas didalam membangun keberlanjutan organisasi maupun keberlangsungan tim.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, generasi z dan efektifitas

Abstract

A This study aims to find a conceptual leadership style conducted on 100 respondents, using the FGD (focus group discussion) method with statements and interviews and discussions about leadership styles from the perspective of generation z, the generation born in the mid-1997 to 2010. Research on leadership styles is always associated with conceptual intergenerational leadership, because the characteristics of this intergeneration will affect the leadership style. It can be concluded that the most effective leadership style for generation z is about equal rights, affirmation, open communication, involvement and always including innovation, technology and creativity in building organizational sustainability and team sustainability.

Keywords: leadership style, generation z and effectiveness

PENDAHULUAN

Kepemimpinan di era apapun menjadi kunci penting didalam menjalankan organisasi non-bisnis maupun organisasi bisnis. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Widodo & Triwanggono, 2018). Karena sudah dipastikan setiap organisasi itu memiliki tujuan, dan kemudian tujuan itu harus secara bersama-sama dikerjakan oleh setiap anggota organisasi secara fungsi dan peran masing-masing. Dengan berkembang

History:

Received : 09 November 2023

Revised : 10 Januari 2024

Accepted : 25 Januari 2024

Published: 21 Febuari 2024

Publisher: LPPM Universitas Darma Agung

Licensed: This work is licensed under

[Attribution-NonCommercial-No](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Derivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



jaman dan kegiatan organisasi yang dilakukan oleh manusia sebagai individu, berubah pula konsep kepemimpinan yang ada.

Alexis Abramson berpendapat bahwa manusia memiliki karakter sesuai dengan periode waktu dimana manusia tersebut dilahirkan, jadi menurut-nya, waktu atau periode kita lahir mempengaruhi perilaku, persepsi, nilai dan kebiasaan. Abramson membagi generasi menjadi lima kelompok, untuk kelahiran 1946-1964 masuk kedalam kategori *baby boomers*, kemudian untuk kelahiran 1965-1980 disebut Generasi X, Generasi Y atau dikenal dengan *millennials* adalah manusia atau individu yang dilahirkan pada rentang waktu 1981-1994, dan kemudian Gen-Z yang lahir pada tahun 1995-2010, sedangkan yang lahir dari rentang waktu 2011-sekarang adalah generasi Alpha.

Jika dilihat dari rentang kelahiran tadi yang bisa dikategorikan sebagai dasar untuk melakukan pendekatan terhadap perilaku, persepsi, nilai dan kebiasaan, bisa dipetakan walaupun harus dilakukan penelitian lebih lanjut, terutama soal kompleksitas lingkungan yang mempengaruhi persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan. Banyak sekali penelitian yang mencoba mengulas mengenai kompleksitas persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan manusia. Namun yang menarik adalah bagaimana pendapat Alexis Abramson yang membagi generasi menjadi beberapa kategori.

Jika dilihat dari rentang waktu kelahiran yang dinyatakan oleh Alexis Abramson, maka bisa dipastikan setiap generasi memiliki kecenderungan dan karakter persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan sesuai dengan rentang waktu yang mereka berada atau situasi waktunya sesuai. Jika dihubungkan dengan bagaimana konsep kepemimpinan pada setiap generasi, sudah bisa dipastikan bagaimana mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan dengan pendekatan karakter persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan akan menjadi berbeda dari generasi ke generasi. Sehingga perkembangan teori-teori kepemimpinan dan juga perkembangan mengenai implementasi kepemimpinan akan selalu dinamis bergerak disesuaikan dengan perkembangan generasi.

Artinya dengan pemamparan diatas, walaupun setiap generasi memiliki karakteristik yang berbeda mengenai persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan terhadap kepemimpinan, yang secara tidak langsung konsep kepemimpinan yang efektif pun akan dipengaruhi oleh persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan sekaligus, karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi agar tujuan tercapai, untuk itu maka diperlukan kemampuan untuk mempengaruhi persepsi, perilaku, nilai dan kebiasaan secara langsung maupun tidak langsung, agar kepemimpinan bisa lebih efektif.

Gen-Z merupakan salah satu generasi yang penting di masa sekarang, karena gen-z merupakan manusia atau individu yang menggerakkan organisasi dan perusahaan, dikarenakan usia mereka masuk kedalam usia produktif, sehingga seorang pemimpin harus melakukan berbagai pendekatan untuk bisa menjalankan kepemimpinan yang efektif (Febrianty & Muhammad, 2023). Penelitian ini melibatkan 100 responden dengan

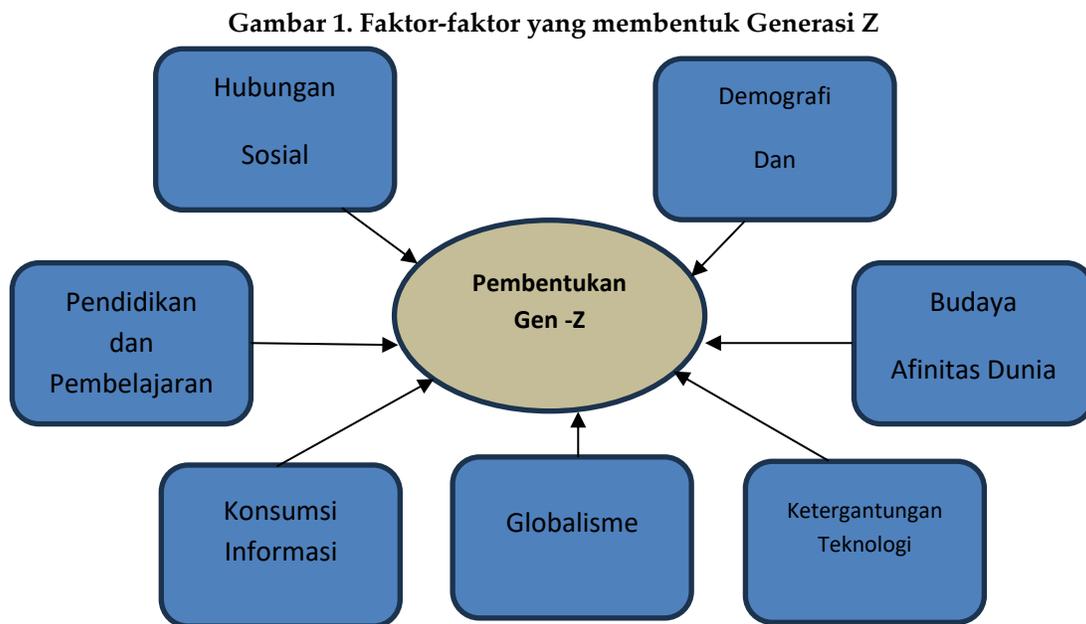
berbagai macam latar belakang kegiatan atau pekerjaan, dan kemudian hasil penelitian ini akan dipertajam oleh para ahli dibidang kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu menurut Maleong, Metode Kualitatif adalah sebuah penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam kontak sosial secara alami dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang ingin dibahas. Penelitian ini melibatkan 100 responden dengan berbagai macam latar belakang kegiatan atau pekerjaan, dan kemudian melakukan FGD (*focus group discussion*) dengan tema-tema yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Generasi Z ini, merupakan generasi yang dilahirkan dari tahun kelahiran 1997 hingga 2012, dengan berbagai latar kegiatan, latar belakang pekerjaan hingga Pendidikan untuk mendapatkan berbagai macam pendapat dari berbagai sudut pandang dan pemahaman konsep kepemimpinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil



Dengan faktor-faktor diatas maka penulis akan menghubungkan dengan gaya-gaya kepemimpinan, dengan faktor-faktor dalam pembentukan karakteristik dari generasi Z ini. Dalam artian, gaya kepemimpinan jika ingin lebih efektif harus disesuaikan dengan karakteristik faktor paling penting dari esensi sebuah kepemimpinan yaitu pengikut.

Lahirnya gaya kepemimpinan pasti akan selalu dikaitkan dengan tipikal atau karakteristik dari sebuah generasi. Literatur dan penelitian cenderung banyak mengeksplorasi masalah kepemimpinan, tetapi apakah ada kesenjangan antargenerasi dalam kebutuhan karyawan akan gaya manajemen dan kepemimpinan, Literatur

profesional terbagi mengenai hal ini dan menunjukkan sejumlah pendekatan. Perbedaan karakteristik generasi dan konflik organisasi yang ada, pengalaman dan nilai-nilai individu menyebabkan kebutuhan akan kepemimpinan antargenerasi yang berbeda (Al-Asfour & Lettau, 2014; Sessa et al., 2007). Sessa dkk. (2007) menemukan perbedaan antargenerasi dalam menilai kualitas kepemimpinan: generasi *baby boomer* (1945-1965) mencari pemimpin yang bijaksana dan persuasif, diplomat yang memiliki kemampuan politik, berpengalaman dengan pandangan jangka panjang, dan kredibilitas merupakan nilai tertinggi yang mereka cari dalam diri seorang pemimpin. Kemudian Generasi X (1965-1980) mencari pemimpin yang optimal, persuasif, dan berpengalaman yang mampu melihat gambaran yang luas, mereka mencari pemimpin yang memiliki kemampuan untuk fokus, memberikan perhatian, mendorong, dan memberikan umpan balik. Generasi Y (1980-1995) mencari pemimpin yang loyal, kreatif, dan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan secara pribadi dan memperhatikan mereka.

Bako (2018) mengidentifikasi adanya kesenjangan antargenerasi dalam persepsi kepemimpinan antargenerasi. Menurut penelitiannya, Generasi Z berbeda dengan generasi sebelumnya dalam hal ekspektasi terhadap pemimpin yang berani mengambil risiko, bersedia berkorban, membangkitkan konflik, dan mendorong keberagaman.

Temuan penelitian Bateh (2019) menunjukkan bahwa para pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin berbagai jenis karyawan dengan karakteristik, nilai, dan perilaku yang beragam dan oleh karena itu tidak tepat untuk mendefinisikan satu gaya kepemimpinan untuk memimpin Generasi Z (Bateh, 2019). Laudert (2018) berpendapat bahwa dengan mempertimbangkan karakteristik Generasi Z, mereka mengharapkan kepemimpinan yang otentik dan adaptif yang mampu mewadahnya dengan baik (Laudert, 2018). Petrucci dan Rivera (2018) mempresentasikan perlunya kepemimpinan digital mengingat perubahan antargenerasi dan transisi karyawan menjadi lebih berteknologi, mereka melihat pengaruh generasi Z dalam mengembangkan kepemimpinan dan kebutuhan manajer untuk memotivasi karyawan untuk berkomunikasi dengan mereka, untuk memberikan umpan balik digital sebagai bagian dari kepemimpinan baru yang diharapkan oleh para manajer (Petrucci & Rivera, 2018).

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang telah diidentifikasi dan dibahas dalam literatur manajemen. Setiap gaya kepemimpinan memiliki ciri khasnya sendiri dan dapat efektif tergantung pada situasi dan karakteristik tim atau organisasi. Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan yang umum:

1. Kepemimpinan Otoriter (Autokratis)

Pemimpin mengambil keputusan secara tunggal dan memberikan instruksi tanpa melibatkan partisipasi tim. Dari 100 responden berpendapat, dengan beberapa pendapat yang pertama dengan pemahaman para responden maka gaya kepemimpinan otoriter tidak kurang bisa diterima karena kecenderungan generasi z tidak dilibatkan dan kurang dihargai. Pendapat kedua adalah dengan gaya

kepemimpinan otoriter maka kreativitas dan inovasi generasi z ini tidak akan muncul ke permukaan. Ketiga dengan gaya kepemimpinan ini, komunikasi secara terbuka akan sulit dilakukan. Keempat, ketika gaya kepemimpinan otoriter penuh tuntutan akan sulit mengakomodir prinsip kerja generasi z yaitu keseimbangan kehidupan dan kerja. Yang terakhir menjadi pendapat mereka adalah, tingkat adaptabilitas generasi z terhadap perubahan terutama teknologi, akan menjadi sulit diimbangi gaya kepemimpinan ini.

2. Kepemimpinan Demokratis

Keputusan dibuat melalui partisipasi kelompok, melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pendapat pertama yang muncul adalah gaya kepemimpinan ini mengdepankan keterlibatan anggota terhadap pengambilan sebuah keputusan, sehingga dianggap cocok dengan generasi z yang memberikan mereka rasa memiliki terhadap hasilnya. Pendapat kedua adalah gaya kepemimpinan ini bisa menjadi stimulus untuk inovasi dan kreatifitas, sehingga semua anggota bisa meng-integrasikan idenya. Ketiga, gaya kepemimpinan ini bisa memberikan keseimbangan antara pemberina otonomi kepada anggota dan memberikan bimbingan yang diperlukan. Pendapat berikutnya adalah gaya kepemimpinan ini mampu membangun komunikasi yang baik dimana pemimpin secara terbuka mau menerima ide dan gagasan. Pendapat kelima, dengan gaya kepemimpinan ini, generasi z secara terbuka akan membangun kekuatan interaksi sosial mereka melalui Kerjasama tim dan pendapat terakhir adalah gaya kepemimpinan demokrasi mampu menyepakati mengenai arah dan tujuan tim.

3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin menggunakan insentif dan hukuman untuk memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan. Dengan kecenderungan karakteristik generasi z mengenai afirmasi, maka pendapat pertama mengenai gaya kepemimpinan ini dirasa masih bisa dilakukan, karena adanya bentuk-bentuk pengharagaan terhadap individu. Pendapat berikutnya mengenai kerangka kerja dan tujuan yang jelas yang dibuat oleh pemimpin, maka generasi z akan mengetahui secara jelas arah. Pendapat berikutnya Gaya kepemimpinan transaksional dapat menawarkan peluang reward dan pengembangan pribadi melalui pertukaran hasil kerja yang baik. Selanjutnya meskipun gaya ini memberikan struktur, namun bisa diartikan sebagai transaksi yang memungkinkan anggota tim bekerja otonom untuk mendapatkan reward. Pendapat berikutnya adalah gaya kepemimpinan transaksional dapat menciptakan efek negatif jika hukuman diterapkan secara berlebihan atau tidak adil, karena generasi Z cenderung mencari lingkungan yang lebih positif dan mendukung.

4. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin menciptakan visi yang kuat, menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang ambisius. Hasil FGD adalah sebagai berikut, yang

pertama gaya kepemimpinan transformasional mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan hubungan personal yang mendalam antara pemimpin dan tim. Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional dapat merangsang inovasi dan kreativitas dengan menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan pemikiran kritis.. Lalu berikutnya gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi, membangun keterampilan, dan memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan.. Hasil diskusi berikutnya, gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada pembuatan visi yang inspiratif dan pemimpin yang mampu memotivasi generasi Z untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Lalu gaya kepemimpinan transformasional menciptakan emosionalitas positif dengan memberikan dukungan, memotivasi, dan memberikan pengakuan atas kontribusi anggota tim.. Dan terakhir yang dikemukakan oleh peserta *FGD* adalah Gaya kepemimpinan transformasional mendukung perubahan dan dapat membantu generasi Z untuk menghadapi tantangan dengan sikap positif dan adaptabilitas.

5. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan spesifik tim atau tugas. Gaya kepemimpinan situasional dapat menciptakan lingkungan yang beradaptasi dengan kebutuhan dan preferensi generasi Z dalam berbagai situasi, ini sebagai kesimpulan pendapat pertama. Kemudian, kepemimpinan situasional dapat memungkinkan pemberdayaan dan partisipasi generasi z, terutama dalam situasi di mana partisipasi lebih diperlukan. Lalu berikutnya, gaya kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin memberikan bimbingan yang lebih intensif ketika diperlukan, sambil memberikan ruang otonomi ketika situasinya memungkinkan. Hasil lainnya, kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin menyesuaikan fokus mereka antara tugas dan hubungan tergantung pada situasi dan kebutuhan tim. Lalu, kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin memberikan umpan balik yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan individu generasi z. Kemudian, kepemimpinan situasional dapat memberikan dukungan untuk kolaborasi tim dan memfasilitasi hubungan yang kuat antara anggota tim. Dan terakhir sebagai pendapat penutup untuk gaya kepemimpinan situasional, memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya dalam mengelola konflik sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kompleksitas situasi.

6. Kepemimpinan Laissez-Faire

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk membuat keputusan tanpa banyak campur tangan. Berikut beberapa pendapatnya, Gaya kepemimpinan Laissez-Faire dapat sesuai dengan keinginan generasi Z untuk mandiri dan mengambil inisiatif. Lalu, Memberikan kebebasan kepada generasi Z untuk mengelola tugas mereka sendiri dapat merangsang inovasi dan kreativitas.

Selanjutnya, gaya ini dapat mendukung kolaborasi, terutama jika anggota tim secara alami suka berkontribusi dan berkomunikasi terbuka. Berikutnya adalah, dengan memberikan kebebasan dalam mengelola tugas mereka sendiri, generasi z dapat mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pertumbuhan pribadi. Kemudian, gaya kepemimpinan ini dapat memberikan tantangan dan tanggung jawab kepada generasi z yang ingin membuktikan diri mereka sendiri. Yang terakhir gaya ini dapat memungkinkan fleksibilitas dalam manajemen waktu dan mendukung pencapaian keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

7. Kepemimpinan Servant (Pelayan)

Pemimpin berfokus pada pelayanan kepada anggota tim, membantu mereka berkembang dan mencapai potensi penuh mereka. Hasil *FGD* nya sebagai berikut, Gaya kepemimpinan pelayan dapat menciptakan lingkungan di mana pemimpin berusaha untuk memahami kebutuhan dan keinginan anggota tim, membangun hubungan yang berarti. Kemudian, gaya kepemimpinan pelayan dapat mendukung pemberdayaan anggota tim dan memberikan fokus pada pengembangan pribadi dan profesional mereka. Selanjutnya. Kepemimpinan pelayan mendorong kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama, yang sesuai dengan nilai dan preferensi generasi z. Lalu. gaya kepemimpinan ini menekankan pada pertumbuhan bersama, di mana pemimpin memandang keberhasilan tim sebagai keberhasilan pribadinya. Pendapat lainnya yang muncul adalah, kepemimpinan pelayan mendorong komunikasi terbuka, memberikan informasi yang jelas, dan menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar. Gaya kepemimpinan pelayan dapat menciptakan pemimpin yang peduli terhadap isu-isu sosial dan menginspirasi anggota tim untuk berkontribusi pada pelayanan masyarakat. Kepemimpinan pelayan dapat membangun kepercayaan melalui pelayanan dan dukungan yang tulus terhadap anggota tim.

Penting untuk dicatat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap situasi. Kepemimpinan yang efektif seringkali melibatkan kombinasi atau penyesuaian gaya kepemimpinan tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik.

B. Pembahasan

Dari setiap pendapat setelah hasil diskusi tersebut, beberapa hal yang menjadi catatan penting adalah, secara konsep kepemimpinan generasi z ini memahami dan berusaha untuk meningkatkan kemampuan secara individu maupun tim agar mencapai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi z ini.

Hal lain yang tidak kalah penting adalah mengenai, Kepemimpinan antargenerasi memandang mengenai organisasi dan perusahaan kemudian memahami bahwa manajer merupakan faktor penting untuk berfungsi, manajer harus memperkuat kepemimpinan antargenerasi, dengan kata lain, kemampuan untuk memimpin dan mengelola karyawan

dari generasi yang berbeda, memahami karakteristik, nilai, dan perilaku yang diharapkan, menghormatinya, dan memotivasi karyawan menggunakan kekuatan mereka. Kepemimpinan antar generasi akan berkembang dengan mengenal generasi karyawan, faktor motivasi mereka, membangun wacana terbuka dan membangun rasa saling percaya, memperkuat hubungan antar generasi antar karyawan, menciptakan pembelajaran timbal balik, dan menerima keragaman. Manajer harus meningkatkan keterampilan manajemen yang dapat memberikan tantangan dan makna bagi karyawan sehingga dapat menciptakan produktivitas yang lebih baik dalam peran mereka dan bahkan mungkin keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi lebih lama dari yang direncanakan.

Pendekatan manajer sebagai pelatih karyawan cenderung meningkatkan komitmen karyawan dengan manajer dengan menciptakan rasa pengembangan pribadi dan investasi pada karyawan. Komitmen Generasi Z dipengaruhi oleh iklim sosial karyawan dan lingkungan yang dekat, dan di sini pun, manajer memiliki peran penting dalam membangun dan mengkonsolidasikan karyawan serta menciptakan iklim sosial yang mendukung. Karena Generasi Z adalah generasi yang menyukai teknologi dan bergantung pada teknologi, para manajer diharapkan untuk meningkatkan kepemimpinan digital mereka, keterbukaan terhadap perubahan teknologi.

Proses induksi karyawan - memahami bahwa pergantian karyawan merupakan bagian dari dunia kerja yang baru, maka perlu dipikirkan bagaimana proses induksi dan pembelajaran karyawan agar cepat dan efisien, menghubungkan karyawan dengan tujuan organisasi dan mencapai kinerja yang tinggi dalam waktu yang singkat. Generasi z, dicirikan dengan kemampuan belajar mandiri yang tinggi, siap untuk perubahan konseptual dan mampu mengatasi lebih baik daripada generasi sebelumnya, dan oleh karena itu, organisasi harus membangun infrastruktur yang memungkinkan pembelajaran mandiri seperti repositori manajemen pengetahuan yang dapat diakses, materi pembelajaran mandiri, dan video. Di samping pembelajaran profesional yang cepat untuk suatu peran, penting untuk

SIMPULAN

Gaya kepemimpinan selalu menarik untuk digali atau diteliti, karena setiap lahir gaya kepemimpinan baru maka akan diiringi oleh karakteristik antar generasi yang menjadi poin penting didalam pemberian warna gaya kepemimpinan secara natural, atau bahkan perubahan karakteristik antar generasi akan menghasilkan gaya kepemimpinan yang baru, karena kita ketahui bahwa setia pemenggalan antar generasi, memiliki karakteristik yang khas. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan terhadap generasi z ini, menekankan mengenai perubahan yang cepat, terutama mengenai informasi sebuah konseptual "gaya kepemimpinan" yang ideal untuk menjadi pemimpin generasi z ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.
- Bateh, D. (2019). Leadership from millennials to generation z transformed. *Journal of Advanced Management Science*, 7(1), 11-14.
- Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D., T., & Swamy, D. (2017). Employee commitment and quality of work life—A literature review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 175-188.
- Brown, S., McHardy, J. M., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2011.00306.x>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dordevic, B. (2004). Employee commitment in times of radical organizational changes.. *Economics and Organisation*, 2(2), 111- 117.
- Dua, A., & Kweilin, K. (2022, 11 8). Mind the Gap Curated reads for gen Z—and their Z-curious colleagues. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2022/11/08/2022-11-08b.html>
- Febrianty, S. E., & Muhammad, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Pro Gen Z*. UPPM universitas malahayati.
- Gul, Z. (2015). Impact of employee commitment on organizational development. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 117-124.
- Jabbar, U., Saleem, F., Malik, M., Qureshi, S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857993>
- Kirchmayer, Z., & Fratricová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard business review*, 103-111.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing adaptive and authentic leadership to promote intergenerational collaboration at work*. University of San Diego.
- Widodo, H. S. T., & Triwanggono, A. (2018). Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 90–110.

