

Analysis of Leadership Style Preferences for Gen Z in the Transformation of the World of Work in Sidoarjo

Analisis Preferensi Gaya Kepemimpinan Generasi Z dalam Transformasi Dunia Kerja di Sidoarjo

Reza Tri Anggara¹⁾, Kumara Adji Kusuma²⁾

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Koresponden : adji@umsida.ac.id²⁾

Abstract. *The transformation of the workplace marked by the entry of Generation Z into the workforce presents unique challenges for organizations, particularly in implementing leadership styles that align with the character and expectations of this generation. Generation Z is known as a digital native generation that prioritizes two-way communication, work flexibility, and attention to psychological comfort and mental health. This study aims to analyze the leadership style preferences of Generation Z in the context of the transformation of the workplace. This study uses a qualitative approach with a descriptive research type. Data were collected through in-depth interviews with eight key informants from Generation Z who work in various sectors in Sidoarjo Regency, and validated through source triangulation with two expert informants in the field of Human Resource Management. Data analysis was conducted using thematic analysis methods. The results of the study indicate that Generation Z's leadership style preferences are not singular. Although the democratic leadership style is the most dominant preference, laissez-faire and authoritarian leadership styles are also considered relevant in certain work contexts and situations. These findings confirm that Generation Z assesses leadership effectiveness based on the fit between leadership style, individual character, and job demands, rather than relying on a single style. This research strengthens the relevance of Kurt Lewin's leadership style theory and emphasizes the importance of adaptive, flexible, and contextual leadership in addressing the dynamics of Generation Z in the modern workplace.*

Keywords - Generation Z, leadership style, democratic leadership, workplace transformation

Abstrak. *Transformasi dunia kerja yang ditandai dengan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja membawa tantangan tersendiri bagi organisasi, khususnya dalam penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter dan ekspektasi generasi ini. Generasi Z dikenal sebagai generasi digital native yang mengedepankan komunikasi dua arah, fleksibilitas kerja, serta perhatian terhadap kenyamanan psikologis dan kesehatan mental. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis preferensi gaya kepemimpinan Generasi Z dalam konteks transformasi dunia kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan utama dari kalangan Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor di Kabupaten Sidoarjo, serta divalidasi melalui triangulasi sumber dengan dua informan ahli di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Analisis data dilakukan menggunakan metode thematic analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi gaya kepemimpinan Generasi Z tidak bersifat tunggal. Meskipun gaya kepemimpinan demokratis menjadi preferensi yang paling dominan, gaya kepemimpinan laissez-faire dan otoriter juga dinilai relevan dalam konteks dan situasi kerja tertentu. Temuan ini menegaskan bahwa Generasi Z menilai efektivitas kepemimpinan berdasarkan kesesuaian antara gaya kepemimpinan, karakter individu, serta tuntutan pekerjaan, bukan secara absolut pada satu gaya tertentu. Penelitian ini memperkuat relevansi teori gaya kepemimpinan Kurt Lewin dan menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif, fleksibel, dan kontekstual dalam menghadapi dinamika Generasi Z di dunia kerja modern.*

Kata Kunci - Generasi Z, gaya kepemimpinan, kepemimpinan demokratis, transformasi dunia kerja

I. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami transformasi signifikan seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja. Generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 ini mulai menempati posisi penting di berbagai sektor industri, menggantikan generasi sebelumnya yang mulai memasuki usia pensiun. Kehadiran Gen Z membawa dinamika baru, karena mereka tumbuh dalam era digital yang serba cepat dan terhubung. Perubahan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri dari segi gaya kepemimpinan, guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas generasi ini. Implementasi gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik Gen Z menjadikan hal tersebut sebagai tantangan bagi perusahaan. Tantangan tersebut dapat berupa hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang dapat mempengaruhi kinerja Gen Z.[1] Maka dari itu, penelitian

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

ini hadir untuk mengidentifikasi preferensi gaya kepemimpinan yang tepat bagi Gen Z agar perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, efektif, dan efisien, melalui penyesuaian gaya kepemimpinan.

Di tengah dinamika perubahan generasi dalam dunia kerja, kepemimpinan menjadi salah satu elemen penting dalam sebuah organisasi karena berperan dalam pengambilan keputusan yang selanjutnya menentukan arah, strategi, dan pencapaian tujuan organisasi.[2] Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan menggunakan pendekatan yang tepat akan mampu mencapai keberhasilan dalam upaya mencapai tujuan - tujuan yang telah ditetapkan.[3] Dalam sebuah organisasi, pemimpin bertanggung jawab tidak hanya untuk mengatur dan mengarahkan, tetapi juga untuk memotivasi dan memberdayakan anggota timnya agar mencapai hasil yang optimal.[4] Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan harmoni dalam tim, meningkatkan efisiensi, dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.[5]

Salah satu aspek yang tidak kalah penting dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan. Cara yang digunakan seorang pemimpin dalam memimpin dan mengarahkan anggota tim adalah bagian dari gaya kepemimpinan.[6] Termasuk dalam hal ini meliputi cara mengambil keputusan, berkomunikasi, dan membangun kepercayaan dalam lingkungan kerja.[7] Lingkungan kerja yang produktif dapat diciptakan melalui implementasi gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam konteks, transformasi dunia kerja yang saat ini mulai dimasuki Gen Z, pemimpin harus mampu memiliki fleksibilitas dalam memilih gaya kepemimpinan, terutama bagi Gen Z yang tentunya memiliki preferensi sendiri terkait gaya kepemimpinan.[8]

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, memiliki karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Sebagai generasi pertama yang tumbuh di era digital, mereka sangat akrab dengan teknologi dan akses informasi yang cepat. Hal ini membentuk cara mereka bekerja, berinteraksi, dan menyampaikan pendapat di tempat kerja. Kemampuan adaptasi yang cepat terhadap teknologi dan keberanian dalam menyampaikan pendapat adalah karakteristik Gen Z yang sangat menonjol. Selain daripada itu, dalam bekerja mereka lebih menekankan pada prinsip mental health, yang artinya mereka menginginkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (work life balance), serta rasa kepedulian sosial yang tinggi.[9] Gaya kepemimpinan partisipatif dinilai efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi Gen Z, menurut penelitian terdahulu. Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan yang otoriter dan kaku sering kali memicu resistensi serta menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka. [10]

Namun, tantangan besar yang dihadapi banyak perusahaan adalah kurangnya pemahaman terhadap kebutuhan dan ekspektasi Gen Z. Tidak jarang ditemukan perusahaan yang mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan muda ini karena gaya kepemimpinan yang tidak sesuai. Dalam beberapa kasus, hal ini bahkan memicu aksi protes atau peningkatan tingkat turnover karyawan. [11] Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami karakteristik karyawan generasi ini agar dapat mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Persaingan global yang ketat menuntut perusahaan untuk beradaptasi dalam memahami dan merespon Gen Z dengan baik, dengan tujuan untuk menjaga stabilitas perusahaan. Sebaliknya, jika perusahaan gagal beradaptasi, akan berisiko mengalami penurunan produktifitas perusahaan. Sehingga dalam konteks ini, pengembangan gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan perusahaan dalam menjaga stabilitas perusahaan.

Dengan adanya penilitiarn ini, diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi berbagai pihak, khususnya dalam peiciptaan lingkungan kerja yang efektif dan efisien. Di era persaingan yang sangat kompetitif, dengan adanya pemahaman terkait preferensi gaya kepemimpinan yang tepat bagi Gen Z, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas, produktivitas, dan kondusifitas bagi seluruh karyawan.

Bagi pemimpin yang dapat beradaptasi dalam implementasi gaya kepemimpinan akan lebih dihormati dan dipercaya. Selain daripada itu, pemahaman yang luas terkait karakteristik Gen Z adalah kunci bagi pemimpin untuk menjaga stabilitas perusahaan. Mengingat saat ini dunia kerja sedang mengalami transformasi yang sebelumnya dipenuhi oleh generasi sebelum Gen Z dan saat ini dihuni oleh Gen Z dengan berbagai macam karakteristik yang jauh berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya.

Penelitian ini juga memiliki manfaat akademis, yaitu sebagai referensi ilmiah bagi studi-studi yang membahas gaya kepemimpinan dan generasi muda di dunia kerja. Temuan-temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur mengenai preferensi kepemimpinan di kalangan Generasi Z dan menjadi landasan yang kuat bagi pengembangan teori serta penerapan konsep kepemimpinan yang relevan dalam konteks generasi ini.

Dengan memahami kebutuhan dan ekspektasi Gen Z terhadap gaya kepemimpinan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berdaya saing. Gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya akan meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga membangun loyalitas serta hubungan kerja yang positif antara karyawan dan Perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini akan mendukung keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan di era yang semakin dinamis dan penuh tantangan.[12]

Fokus utama dalam penelitian ini adalah menganalisis preferensi gaya kepemimpinan bagi Gen Z dalam masa transformasi dunia kerja, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran strategis bagi organisasi dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai karakteristik Gen Z. Hal ini menjadi penting mengingat Gen Z mulai mendominasi angkatan kerja dan membawa nilai-nilai, harapan, serta pola komunikasi yang berbeda dibanding

generasi sebelumnya. Transformasi dunia kerja yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan budaya organisasi, serta meningkatnya fleksibilitas kerja menuntut adanya penyesuaian dalam pola kepemimpinan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap preferensi gaya kepemimpinan dari perspektif Gen Z menjadi aspek krusial dalam mencermati dinamika hubungan antara pemimpin dan karyawan di era kerja modern.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat dampak yang positif dalam penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Selain daripada itu, penelitian ini berkaitan dengan point ke-8 SDGs (Sustainable Development Goals) yaitu “Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi”. Pemahaman yang lebih baik mengenai harapan Gen Z terhadap kepemimpinan dapat mendorong terciptanya relasi kerja yang sehat serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan sebagaimana tercantum dalam SDGs.

II. LITERATUR REVIEW

Kepemimpinan merupakan hal penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam praktiknya, seorang pemimpin tidak dapat dilepaskan dari gaya yang digunakan dalam berinteraksi dan mengambil keputusan. [13] Seiring dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi semakin penting untuk menjawab karakter dan ekspektasi generasi ini. Oleh karena itu, pembahasan mengenai gaya kepemimpinan menjadi relevan untuk memahami bagaimana pemimpin dapat menyesuaikan pendekatannya terhadap Gen Z.

Gaya kepemimpinan menurut teori Kurt Lewin (1939) diklasifikasikan tiga jenis, yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan *laissez-faire*. Teori ini menekankan cara pemimpin dalam mengambil keputusan dan melibatkan anggota kelompok, yang secara langsung memengaruhi dinamika kerja tim serta efektivitas organisasi. Model ini banyak digunakan karena memberikan kerangka dasar yang jelas untuk memahami perilaku kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi.[14]

Gaya kepemimpinan otoriter (*authoritarian*) ditandai dengan pengambilan keputusan yang sepenuhnya berada di tangan pemimpin. Pemimpin memberikan instruksi secara satu arah, menetapkan tujuan, serta mengatur prosedur kerja tanpa banyak melibatkan anggota tim. Dalam gaya ini, pemimpin memiliki kontrol penuh terhadap proses dan hasil pekerjaan. Meskipun efisien dalam situasi krisis atau tugas yang memerlukan kepatuhan tinggi, gaya otoriter dapat menghambat kreativitas dan menurunkan partisipasi bawahan jika diterapkan secara berlebihan.[14]

Gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*) mencerminkan keterlibatan aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan rasa tanggungjawab antar tim dan meningkatkan kolaborasi kerja yang efektif, karena pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memberikan wadah atau ruang untuk berdiskusi, mendengarkan kritik, serta saran, sebelum proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis ini, dinilai efektif jika di implementasikan pada lingkungan kerja yang membutuhkan inovasi dan kerjasama tim yang tinggi.[14]

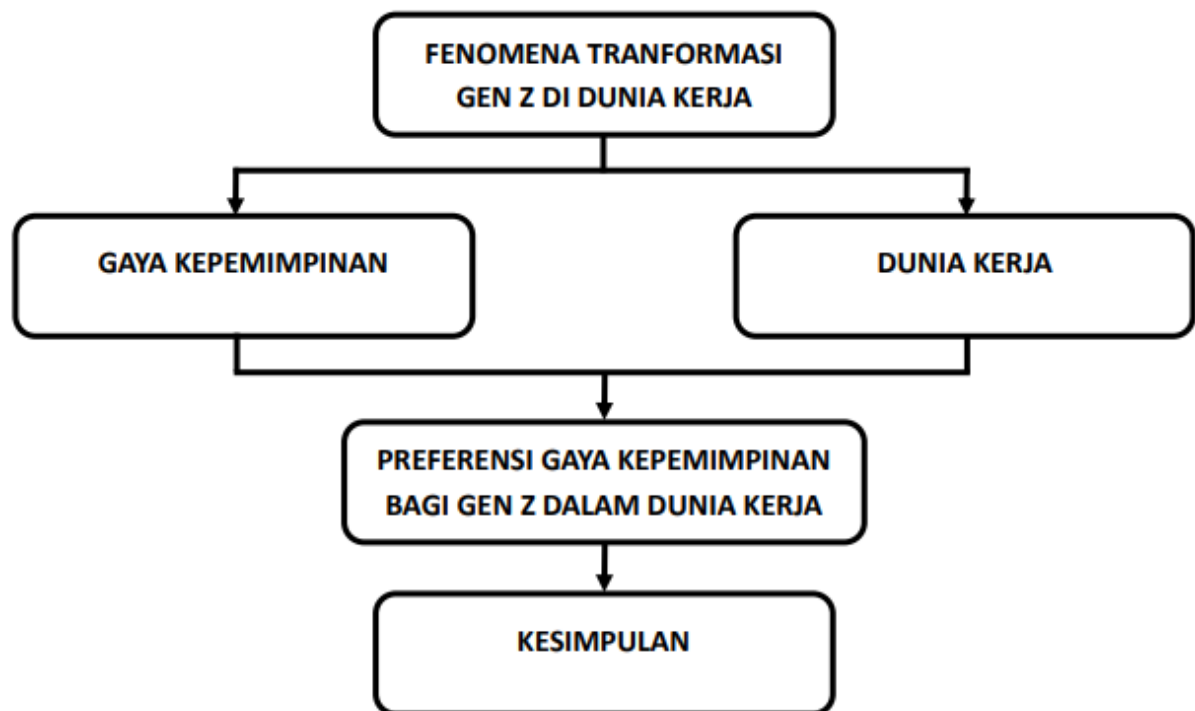
Gaya kepemimpinan yang selalu memberikan kebebasan penuh kepada anggota timnya untuk mengatur cara kerja mereka sendiri disebut gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Pemimpin hanya memberikan sedikit bimbingan dan membiarkan anggota tim menentukan langkah kerja secara mandiri. Gaya kepemimpinan ini cocok jika diterapkan pada seseorang yang berpengalaman, karena dengan kebebasan yang diberikan, mereka dapat berinovasi dalam menentukan cara kerja yang jauh lebih efektif dan sesuai dengan passion masing-masing. Namun, jika diterapkan pada orang yang belum memiliki pengalaman kerja, gaya ini sangat beresiko, karena dapat menyebabkan kebingungan dalam bekerja yang selanjutnya menghambat pekerjaan.[14]

Di era transformasi dunia kerja yang saat ini dimasuki oleh Gen Z, pemimpin dituntut untuk beradaptasi dalam memahami karakteristik Gen Z. Gen Z adalah generasi yang lahir dari tahun 1997 sampai 2012, yang dimana mereka ini memiliki karakteristik yang cukup unik, seperti kemampuan adaptasi terhadap teknologi, hingga preferensi terhadap dunia kerja yang mengedepankan prinsip keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (*work life balance*).[15]

Penelitian sebelumnya juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang adaptif dalam menghadapi Gen Z. Sebuah studi menemukan bahwa Gen Z cenderung lebih termotivasi oleh pemimpin yang memberikan umpan balik secara teratur dan mendorong inisiatif pribadi. Mereka juga lebih menghargai kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Sementara itu, pendekatan kepemimpinan yang kaku dan hierarkis sering kali menimbulkan resistensi dan penurunan keterlibatan karyawan dari generasi ini. [16]

Dalam konteks dunia kerja yang terus berkembang, adaptasi kepemimpinan menjadi semakin penting untuk menghadapi dinamika tenaga kerja. Gen Z, sebagai generasi baru yang mulai memasuki dunia kerja, membawa perubahan signifikan dalam ekspektasi terhadap gaya kepemimpinan. Ketidakmampuan organisasi untuk memahami kebutuhan dan karakteristik generasi ini dapat menghambat upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan preferensi mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap nilai-nilai dan harapan Gen Z, agar pemimpin dapat lebih diterima dan peran kepemimpinan berjalan efektif.

Berbagai studi yang telah dilakukan menjadi dasar penting dalam penelitian ini, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis preferensi Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan dalam konteks masa transformasi dunia kerja. Dengan pemahaman yang lebih baik mengenai preferensi mereka, diharapkan perusahaan dapat mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih tepat dalam membina dan memimpin generasi Z di lingkungan kerja.



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Suatu pendekatan yang paling mendasar dan didesain untuk memberikan gambaran yang berkaitan dengan suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi di obyek penelitian. Dengan pendekatan ini peneliti akan dapat menggambarkan secara mendalam preferensi Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan dalam konteks transformasi dunia kerja. [17] Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami pandangan, persepsi, serta pengalaman informan secara subjektif dan kontekstual, sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat eksploratif.

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, yang dipilih secara purposif dengan pertimbangan bahwa daerah ini merupakan salah satu kawasan industri dan perdagangan yang memiliki populasi tenaga kerja muda, termasuk Generasi Z, dalam jumlah yang cukup besar. Selain itu, pemilihan lokasi ini juga dilatarbelakangi oleh kemudahan akses bagi peneliti, karena peneliti berdomisili di wilayah Sidoarjo, sehingga proses pengumpulan data dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Adapun waktu pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung pada bulan juli.

B. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. [18] Adapun kriteria informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu lahir antara tahun 1997 hingga 2012.
2. Telah memiliki pengalaman kerja di sektor formal maupun informal yang memiliki struktur kepemimpinan atau atasan langsung.
3. Berdomisili atau bekerja di wilayah Kabupaten Sidoarjo.
4. Bersedia memberikan informasi secara terbuka dan partisipatif.

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (data saturation), yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh dianggap sudah cukup dan tidak ditemukan lagi data baru yang signifikan.[19]

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara langsung sebagai metode utama. Wawancara ini dilakukan kepada sejumlah informan terpilih dari kalangan Gen Z yang telah bekerja di wilayah Sidoarjo. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menggali secara mendalam preferensi mereka terhadap gaya kepemimpinan dalam dunia kerja. Pertanyaan dalam wawancara disusun secara eksploratif berdasarkan indikator-indikator dari teori gaya kepemimpinan Kurt Lewin, yaitu gaya otoriter, demokratis, dan laissez-faire.[14] Teknik ini dipilih untuk memperoleh data yang mendalam dan kontekstual, serta mendukung validitas hasil penelitian melalui pendekatan kualitatif.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Thematic Analysis atau Analisis Tema. Metode ini dipilih karena mampu menggali dan mengidentifikasi pola-pola makna yang muncul dari data kualitatif, khususnya dari hasil wawancara.[20] Thematic Analysis memungkinkan peneliti untuk secara sistematis menemukan tema-tema utama yang mencerminkan preferensi gaya kepemimpinan dari responden Gen Z. Prosedur analisis ini meliputi:

1. Membaca dan memahami data secara menyeluruh.
2. Mengelompokkan jawaban berdasarkan tema atau kategori yang muncul secara berulang.
3. Interpretasi data untuk membaca kecenderungan informan terkait gaya kepemimpinan.
4. Menyimpulkan preferensi gaya kepemimpinan yang tepat bagi Gen Z.

E. Teknik Uji Kredibilitas Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa hasil temuan benar-benar mencerminkan kenyataan di lapangan. Salah satu teknik yang digunakan untuk meningkatkan keabsahan data adalah triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengonfirmasi data dari berbagai sumber yang berbeda.[21] Dalam konteks penelitian ini, triangulasi dilakukan melalui pendekatan verifikasi ahli (expert judgment), yang berarti melibatkan penilaian dari pihak yang memiliki kompetensi dan keahlian di bidang yang sesuai dengan fokus penelitian, guna memperkuat interpretasi hasil yang diperoleh.

Penelitian ini melibatkan dua orang key informan, yaitu Bapak Dr. Hasan Ubaidillah, SE., MM dan Ibu Dr. Sumartik, SE., MM, yang merupakan akademisi dan ahli di bidang sumber daya manusia (SDM). Kedua key informan tersebut memiliki latar belakang sebagai dosen dengan fokus keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Keterlibatan para key informan ini bertujuan untuk memberikan penilaian profesional terhadap hasil temuan wawancara dengan informan utama dari kalangan Generasi Z.

Dengan melibatkan penilaian dari para ahli yang memiliki kompetensi akademik dan pengalaman praktis di bidang Manajemen SDM, peneliti dapat memastikan bahwa hasil analisis yang dilakukan telah melalui proses validasi yang kuat, baik dari sudut pandang teoritis maupun praktis. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan kredibilitas, objektivitas, dan akurasi hasil penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 10 orang informan yang terdiri dari 8 informan utama dan 2 informan ahli. Informan utama berasal dari kalangan Generasi Z dengan kriteria yang sudah ditentukan. Seluruhnya berstatus sebagai karyawan di berbagai sektor pekerjaan, antara lain F&B, marketing, IT, retail, dan staf administrasi. Keragaman latar belakang ini memberikan gambaran yang lebih luas mengenai persepsi Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan di lingkungan kerja.

Sementara itu, dua informan ahli dalam penelitian ini yaitu Bapak Dr. Hasan Ubaidillah, SE., MM dan Ibu Dr. Sumartik, SE., MM, dosen Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang memiliki keahlian di bidang sumber daya manusia. Kedua informan ini dipilih berdasarkan pengalaman akademik dan praktis yang relevan, sehingga dapat memberikan pandangan mendalam serta penilaian profesional terhadap hasil penelitian. Informasi lebih rinci mengenai latar belakang para informan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

NO	KODE INFORMAN	LATAR BELAKANG PEKERJAAN	KETERANGAN
1	INFORMAN 1	STAFF MARKETING	INFORMAN UTAMA
2	INFORMAN 2	STAFF KHUSUS	INFORMAN UTAMA
3	INFORMAN 3	STAFF GUDANG RETAIL	INFORMAN UTAMA
4	INFORMAN 4	STAFF IT	INFORMAN UTAMA
5	INFORMAN 5	STAFF IT	INFORMAN UTAMA
6	INFORMAN 6	MARKETING PROPERTI	INFORMAN UTAMA
7	INFORMAN 7	F&B	INFORMAN UTAMA
8	INFORMAN 8	F&B	INFORMAN UTAMA
9	INFORMAN AHLI 1	DOSEN BIDANG SDM	INFORMAN AHLI
10	INFORMAN AHLI 2	DOSEN BIDANG SDM	INFORMAN AHLI

Tabel 1 Profil Informan

A. Hasil

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Gen Z terkait preferensi gaya kepemimpinan dalam dunia kerja, diperoleh bahwa Gen Z dominan pada gaya kepemimpinan demokratis. Secara detail, empat informan dominan pada gaya kepemimpinan demokratis, dua pada gaya kepemimpinan laissez-faire, dan 2 informan lain memilih gaya kepemimpinan otoriter. Temuan wawancara ini menjelaskan bahwasannya meskipun Gen Z dominan pada gaya kepemimpinan demokratis, mereka juga memiliki preferensi lain dalam gaya kepemimpinan. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh pengalaman masing-masing informan dalam dunia kerja.

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat empat informan yang dominan pada gaya kepemimpinan demokratis. Ke-empat informan tersebut datang dari berbagai latar belakang pekerjaan, informan satu adalah staff marketing di suatu perusahaan, informan dua adalah staff khusus di suatu instansi, informan tiga adalah staff Gudang di perusahaan retail, dan informan empat adalah staff IT. Secara umum, para informan menggambarkan pemimpin mereka sebagai sosok yang memberi wadah untuk berdiskusi, terbuka terhadap kritik, saran dan masukan, serta melibatkan anggota timnya dalam menyelesaikan suatu masalah.

Lingkungan kerja dengan gaya ini dianggap lebih nyaman, tidak kaku, dan membuat Gen Z merasa lebih dihargai. Informan juga menilai bahwa gaya ini sejalan dengan karakter Gen Z yang membutuhkan kesempatan untuk berpendapat serta ruang untuk menyampaikan ide-ide kreatif. Meskipun demikian, beberapa informan menjelaskan beberapa kelemahan gaya demokratis ini, seperti proses diskusi yang berjalan cukup lama, pembagian tanggung jawab yang dirasa kurang proporsional, hingga keputusan pemimpin yang tetap kurang tepat meskipun sudah melalui proses diskusi. Namun secara keseluruhan, empat informan ini merasa gaya kepemimpinan demokratis dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

Tema 1 : Alasan menyukai gaya kepemimpinan demokratis

Informan satu menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini dinilai mampu menyediakan ruang diskusi bagi seluruh anggota tim, sehingga ide-ide yang dimiliki karyawan dapat tersalurkan secara optimal. Hal tersebut dinilai relevan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung memiliki pola pikir out of the box. Keberadaan diskusi dipandang sebagai mekanisme penting dalam menyelaraskan pandangan antaranggota tim serta mencegah munculnya perbedaan pendapat yang berpotensi menghambat efektivitas kerja.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan satu sebagai berikut:

“saya itu suka mereka itu, ya itu tadi mas, bosnya mengajak diskusi. Jadi, tidak hanya menyuruh, tapi dia juga menanyakan bagaimana sih pendapat kami sebagai bawahan,.....” [22]

Lebih lanjut, informan satu menegaskan bahwa karakteristik Generasi Z yang kreatif membutuhkan ruang diskusi agar ide-ide yang dimiliki dapat dikembangkan secara maksimal.

“Gen Z itu kan pemikirannya out of the box,” [22]

Selain itu, diskusi terbuka dinilai mampu membangun kesamaan visi, misi, dan tujuan kerja dalam organisasi, sehingga arah dan target perusahaan dapat dipahami secara jelas oleh seluruh anggota tim.

“open open discuss itu menurut saya banyak manfaatnya. Jadi, kita itu satu visi, satu misi, satu tujuan. Jadi, mau ke mana arahnya perusahaan ini, mau ke mana targetnya perusahaan ini, ini sudah jelas.” [22]

Informan dua menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini dinilai terbuka terhadap kritik dan saran dari bawahan, sehingga menciptakan ruang partisipasi yang lebih luas dalam proses kerja. Kondisi tersebut dianggap sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung tidak menyukai pola kepemimpinan yang terlalu mengatur. Apabila kontrol dilakukan secara berlebihan, Generasi Z berpotensi mengalami penurunan kenyamanan dan motivasi kerja.

Selain itu, keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dipandang mampu meminimalkan terjadinya kesalahpahaman yang berpotensi menghambat pelaksanaan pekerjaan. Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan dua sebagai berikut:

“Yang suka itu saya itu. Jadi kalau di instansi saya itu ya sebenarnya transparan terhadap kritiknya. Terus saran-saran dari kita itu masih, istilahnya dipelajari juga gitu,....” [23]

Lebih lanjut, informan dua menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinannya dinilai relevan dengan karakter Generasi Z yang menghendaki kebebasan dalam bekerja, namun tetap dalam koridor yang positif.

“pemimpin saya itu cocok bagi gen Z itu karena saya Lihat gen Z ini gak suka diatur memang cuman gak suka diaturnya ya dalam tanda kutip positif lah ya.” [23]

Informan dua juga menekankan pentingnya diskusi dalam proses kerja sebagai upaya untuk mencegah kesalahpahaman yang dapat berdampak pada terhambatnya penyelesaian tugas.

“Kalau saya mas, lebih prefer itu diskusi sih mas. Untuk menghindari kesalahpahaman yang efeknya ntar malah menghambat pekerjaan mas. Saya lebih suka itu diskusi mas.” [23]

Tema 2 : Kendala/hal yang tidak disukai dari gaya kepemimpinan demokratis.

Meskipun informan satu menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan demokratis, terdapat beberapa aspek yang dinilai kurang efektif. Salah satu aspek tersebut berkaitan dengan proses diskusi yang berlangsung terlalu panjang dan melibatkan banyak pendapat. Informan satu menilai bahwa diskusi yang terlalu terbuka berpotensi menimbulkan kejenuhan serta menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi kurang efisien. Kondisi tersebut dapat berdampak pada munculnya kebingungan dalam penentuan arah keputusan.

Pandangan tersebut tercermin dalam pernyataan informan satu sebagai berikut:

“kalau yang ngga sukai ya, namanya diskusi ya. Kalau begitu kan berarti kan open discuss ya, semuanya berpendapat. Nah, itu pasti berbelit-belit, ada yang, semua berpendapat, semua ingin didengar, semua ingin mengutarakan pendapatnya. Jadi, kadang itu sebagai Gen Z, saya agak suntuk kalau terlalu banyak.” [22]

Informan tiga kurang menyukai gaya kepemimpinan demokratis dikarenakan kurangnya ketegasan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan. Informan tiga menilai kalau pemimpin terlalu mempertimbangkan semua pendapat yang masuk, sehingga proses pengambilan keputusan berjalan lama serta arah keputusan kurang jelas. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tetap memerlukan ketegasan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan.

Hal tersebut dapat dilihat dari respon informan ketika peneliti bertanya terkait hal yang tidak disukai dari gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerjanya dan informan tiga menjawab sebagai berikut :

“terkadang pemimpinan terlalu mempertimbangkan semua suara, ya nggak keputusan akhir ya kurang tegas.” [24]

Tema 3 : Dampaknya gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja Gen Z

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan empat, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di tempat kerja dinilai memberikan dampak positif terhadap kinerja informan. Dampak positif tersebut muncul karena informan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Kenyamanan yang dimaksud berkaitan dengan sikap pemimpin yang terbuka, santai, serta bersedia menerima kritik dan saran dari bawahan. Selain itu, keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dipandang mampu meminimalkan terjadinya miskomunikasi yang berpotensi menghambat efektivitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang bersifat terbuka dan partisipatif dinilai mampu meningkatkan rasa dihargai, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. [25] Lebih lanjut, gaya kepemimpinan demokratis juga dinilai dapat menurunkan keinginan informan untuk mengundurkan diri, karena tekanan kerja yang relatif rendah serta kesesuaiannya dengan prinsip *mental health* dalam bekerja.

Pandangan tersebut tercermin dalam pernyataan informan empat sebagai berikut:

“sangat mempengaruhi ya mas ya soal e kerja itu yang penting itu lingkungan ya mas ya. kalok misal bos nya itu ngasih kita tekanan dan kita itu memiliki banyak tekanan banget ya mas ya ituu mempengaruhi pekerjaan saya jadi misal yo lingkungan saya banyak tekanan pasti saya ga betah mas disitu pasti jadi ga lama itu saya resign.” [26]

Selain itu, informan empat juga menekankan pentingnya diskusi dalam tim untuk menghindari kesalahpahaman yang dapat berdampak pada terhambatnya pekerjaan.

“priver ke arah diskusi si mas soale menghindari kesalahpahaman sama tim saya efeknya juga menghambat pekerjaan saya dan tim saya mas begitu sih” [26]

Informan tiga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif terhadap kerjanya. Dampak tersebut tercermin dari meningkatnya semangat kerja ketika pemimpin memberikan ruang bagi informan untuk menyampaikan pendapat. Informan tiga juga merasa lebih dihargai ketika ide-ide yang disampaikan mendapatkan perhatian dari atasan. Selain itu, keterlibatan anggota tim dalam proses kerja dinilai mampu membantu penyelesaian permasalahan pekerjaan serta mengurangi risiko terjadinya kesalahpahaman.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan tiga sebagai berikut:

“saya sih lebih giat bekerja sih karena atasan saya sih ngasih ruang buat pendapat saya gitu.”[24]

Lebih lanjut, informan tiga menilai bahwa keterlibatan tim dalam pembahasan pekerjaan menjadi penting karena anggota tim memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kondisi di lapangan, sehingga dapat mencegah terjadinya kesalahpahaman.

“kebanyakan kan teman-teman yang tahu kondisi di lapangan jadi ya harus dirembukan bersama biar nggak ada salah paham.” [24]

Informan tiga juga menegaskan bahwa pelibatan tim dalam proses pengambilan keputusan menghasilkan kerja tim yang lebih solid serta membantu dalam penyelesaian masalah pekerjaan melalui pertimbangan berbagai sudut pandang.

“Kalau ya pas tim dilibatkan untuk keputusan dan hasilnya akan lebih solid karena mempertimbangkan banyak sudut pandang dan banyak membantu ini, dalam menyelesaikan masalah sih pekerjaan...” [24]

2. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua informan yang bekerja dibidang marketing dan staff IT, gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat mereka bekerja cenderung mengarah pada gaya laissez-faire, yaitu pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengatur cara kerja sendiri sesuai passion masing-masing. Pemimpin jarang memberi arahan secara detail, hanya menyampaikan pekerjaan melalui pesan singkat dan menetapkan target serta batas waktu pengerjaan, sementara diskusi secara langsung dilakukan jika terdapat kendala yang memang tidak bisa diselesaikan melalui forum juga chat atau telfon. Informan merasa nyaman dengan gaya ini karena dapat bekerja secara mandiri, fleksibel, dan menyesuaikan metode kerja dengan preferensi pribadi, yang menurut mereka dapat mendorong kreativitas, inovasi, dan efektivitas, terutama bagi Gen Z yang tidak suka diawasi secara ketat dalam bekerja. Namun demikian, salah satu informan mengungkapkan bahwa gaya ini juga memiliki kendala atau kekurangan, seperti pemimpin terkadang memberikan batasan waktu yang tidak realistis atau terlalu singkat. Meskipun begitu, secara keseluruhan mereka tetap menilai gaya tersebut banyak memberikan dampak positif karena memberi ruang untuk berkembang, meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta menciptakan suasana kerja yang santai yang jauh dari intervensi pemimpin.

Tema 1 : Alasan menyukai laissez-faire

Informan lima menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan laissez-faire. Gaya kepemimpinan ini dinilai memberikan fleksibilitas serta kebebasan dalam bekerja, sehingga informan dapat menjalankan tugas secara mandiri sesuai dengan minat dan passion yang dimiliki. Kebebasan tersebut juga dipandang sebagai sarana untuk mendorong munculnya inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan lima sebagai berikut:

“jadi yang saya sukai adalah kebebasan dalam bekerja. Jadi saya bisa menentukan cara dan tempat kerja sendiri. Misalnya, saya sering bekerja di cafe yang nyaman supaya saya kerjanya lebih fokus, ...”[27]

Lebih lanjut, informan lima menegaskan bahwa pemberian kebebasan dan kepercayaan dari pemimpin justru meningkatkan semangat kerja serta kreativitas dalam menghasilkan ide-ide baru.

“ketika saya diberi kebebasan dan kepercayaan, saya justru lebih semangat kreatif dan kadang juga bisa termotivasi untuk menghasilkan ide-ide yang baru.”[27]

Selain itu, informan lima merasa lebih nyaman bekerja di bawah kepemimpinan yang memberikan ruang dan kepercayaan, karena kondisi tersebut memungkinkan informan untuk lebih leluasa berinovasi dan mencari solusi yang lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

“saya pribadi lebih nyaman dengan pemimpin yang bisa memberikan ruang dan kepercayaan. Karena dalam kondisi seperti itu, saya bisa lebih bebas berinovasi dan mencari solusi yang lebih efektif.” [27]

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan enam, diperoleh temuan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* dinilai memberikan dampak positif terhadap kenyamanan dan perkembangan kerja informan. Pemimpin dengan gaya ini dianggap memberikan kebebasan serta kepercayaan penuh kepada anggota tim untuk mengatur sendiri cara kerja dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut mendorong informan untuk bekerja secara lebih mandiri, berkembang, serta berpikir kreatif dalam pelaksanaan tugas.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan enam sebagai berikut:

“bos saya itu santai mas orangnya. Jadi orangnya itu santai. Yang penting closing kalau kata ya bos saya. Closing itu melakukan penjualan.” [28]

Lebih lanjut, informan enam menjelaskan bahwa pencapaian hasil menjadi fokus utama, sementara cara kerja diserahkan sepenuhnya kepada tim.

“Yang penting deal, benar. Jadi ya bebas mas. Mau gimana pun caranya,” [28]

Informan enam juga menilai bahwa kebebasan yang diberikan pemimpin sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang menginginkan ruang fleksibilitas dalam bekerja, sehingga dapat mendorong munculnya inovasi dan ide-ide baru.

“Kan kalau Gen Z balik lagi yang gimana kita itu yang pengennya bebas gitu kan. Terus kita itu jadi bisa lebih berinovasi, memiliki ide-ide yang mungkin bos kita itu gak punya gitu mas.” [28]

Selain itu, pemberian kepercayaan penuh kepada tim dinilai mampu mendorong pengembangan potensi individu secara maksimal serta membuka ruang kreativitas dalam menentukan strategi kerja yang lebih efektif.

“Terus memberikan sepenuhnya kepercayaan itu kepada tim mas, terutama kepada saya gitu iya kan. Untuk kita itu bisa lebih berkembang jauh lebih daripada apa yang pemimpin kita inginkan, seperti itu mas. Jadi kalau kita itu kayak banyak lah mas cara-cara marketing itu untuk melakukan penjualan atau closing itu dengan kreatifitas masing-Masing. Kalau misalnya terlalu formal nyebutin produknya ini itu kayak terlalu formal mas, ...” [28]

Tema 2 : Kendala/Hal yang tidak disukai dari gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan lima dan informan enam, diperoleh temuan bahwa meskipun gaya kepemimpinan *laissez-faire* dinilai memberikan kebebasan dan fleksibilitas dalam bekerja, terdapat aspek yang kurang disukai oleh kedua informan tersebut. Aspek yang dimaksud berkaitan dengan pemberian tenggat waktu (*deadline*) yang terlalu singkat dan dinilai tidak realistis. Kondisi tersebut menimbulkan tekanan psikologis, stres, serta menurunkan kenyamanan kerja informan.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan enam sebagai berikut:

“Kalau yang nggak disukai itu ya ini, kadang-kadang itu biasa lah mas namanya pimpinannya. Buru-buru orangnya. Tipikal orang yang ngasih deadline itu kadang ga ngotak. Kayak ga ngotak itu apa ya bahasa milenialnya, nggak masuk akal.” [28]

Selain itu, informan lima juga menyampaikan ketidaknyamanannya terhadap tenggat waktu yang diberikan oleh pemimpin.

“namun yang kadang kurang saya sukai itu ketika deadline yang diberikan sama bos saya terlalu singkat. Jadi kurang realistis gitu mas.” [27]

Informan lima menambahkan bahwa pemberian tenggat waktu yang tidak sebanding dengan tingkat kompleksitas pekerjaan dapat menimbulkan stres dalam pelaksanaan tugas.

“jadi pernah saya diminta menyelesaikan pekerjaan yang sebenarnya cukup kompleks. Tapi dikasih deadline hanya beberapa jam atau satu hari itu cukup membuat saya stres.” [27]

Tema 3 : Dampaknya gaya kepemimpinan laissez-faire terhadap kinerja Gen Z

Gaya kepemimpinan laissez-faire dinilai memberikan dampak positif bagi informan, khususnya dalam menciptakan kenyamanan, fleksibilitas, dan motivasi kerja. Melalui penerapan gaya kepemimpinan ini, informan memiliki keleluasaan dalam menentukan cara, waktu, dan tempat kerja yang sesuai dengan preferensi pribadi. Selain itu, kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin dipandang mampu mendorong informan untuk berpikir lebih kreatif, inovatif, dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan lima sebagai berikut:

“jadi yang saya sukai adalah kebebasan dalam bekerja. Jadi saya bisa menentukan cara dan tempat kerja sendiri. Misalnya, saya sering bekerja di cafe yang nyaman supaya saya kerjanya lebih fokus, ...” [27]

Lebih lanjut, informan lima menegaskan bahwa pemberian kebebasan dan kepercayaan dari pemimpin justru meningkatkan semangat kerja serta motivasi untuk menghasilkan ide-ide baru.

“ketika saya diberi kebebasan dan kepercayaan, saya justru lebih semangat kreatif dan kadang juga bisa termotivasi untuk menghasilkan ide-ide yang baru.” [27]

Gaya kepemimpinan laissez-faire dinilai memberikan dampak positif terhadap kinerja dan kenyamanan kerja informan enam. Kebebasan yang diberikan dalam pelaksanaan pekerjaan dipandang mampu meningkatkan efektivitas dan kecepatan kerja. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan ini juga mendorong munculnya kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan enam sebagai berikut:

“Kalau lingkungannya enak ya saya justru malah enak kerjanya itu jadi satset mas. Karena semuanya itu kan sudah sesuai passionnya masing-Masing gitu ya, ...” [28]

Lebih lanjut, informan enam menilai bahwa kebebasan dalam bekerja sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang menginginkan fleksibilitas, sehingga dapat mendorong munculnya ide-ide baru yang bersifat inovatif.

“Ya positif mas. Kan kalau Gen z balik lagi yang gimana kita itu yang pengennya bebas gitu kan. Terus kita itu jadi bisa lebih berinovasi, memiliki ide-ide yang mungkin bos kita itu gak punya gitu mas.” [28]

3. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua informan yang berlatar belakang di F&B, gaya kepemimpinan ditempat mereka bekerja menunjukkan ciri khas otoriter atau otokratis, di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas seluruh pekerjaan, memberikan instruksi langsung, serta mewajibkan seluruh anggota tim mengikuti arahan tanpa banyak diskusi. Gaya ini dinilai menciptakan struktur kerja yang jelas dan teratur, namun pada saat yang sama informan pernah merasa tertekan karena tidak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Meski demikian, informan mengakui bahwa pada kondisi tertentu, misalnya dalam situasi darurat gaya otokratis dapat dianggap efektif karena menghasilkan instruksi yang cepat, tegas, dan langsung, serta hal ini cocok bagi Gen Z yang masih awal bekerja dan belum memiliki pengalaman karena memberikan arah yang jelas sehingga tidak salah Langkah dalam bekerja.

Informan juga menilai bahwa diskusi panjang kurang diperlukan karena dapat membuang waktu, sehingga mereka lebih memilih keputusan langsung dari pemimpin demi efektivitas pekerjaan. Selain itu, pemimpin yang pasif atau terlalu memberi kebebasan dianggap berpotensi menimbulkan kebingungan, terlebih jika diterapkan pada seseorang yang belum berpengalaman. Secara keseluruhan, para informan ini memandang bahwa gaya kepemimpinan otokratis dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat apabila diterapkan dengan aturan, sasaran, dan standar kerja yang tegas, serta mereka berharap dipimpin oleh sosok yang disiplin, cepat mengambil keputusan, dan mampu memberikan arahan yang jelas.

Tema 1 : Alasan menyukai gaya kepemimpinan otoriter

Informan tujuh menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan ini dinilai mampu memberikan arahan kerja yang jelas dan terstruktur melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP), sehingga mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, gaya kepemimpinan otoriter juga dipandang mampu meningkatkan fokus, disiplin, serta efisiensi kerja, terutama pada sektor food and beverage (F&B) yang menuntut tingkat ketepatan dan kecepatan kerja yang tinggi.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan tujuh sebagai berikut:

“untuk yang disukai ya. Yang pertama untuk yang saya suka dari, aaa tempat saya bekerja ini, semuanya itu sangat jelas dan terstruktur jadi benar-benar tertata. Jadi ya apapun semua kegiatan ataupun semua aaa, perihal-perihal pekerjaan saya itu benar-benar kayak, benar-benar sudah tertata di kita itu benar-benar tinggal melaksanakan secara sesuai yang ada pada peraturan.” [29]

Lebih lanjut, informan tujuh menilai bahwa kepemimpinan yang tegas memberikan instruksi dan struktur kerja yang jelas, sehingga mendukung terciptanya efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

“gaya kepemimpinan seseorang, itu bisa mempengaruhi. Sangat mempengaruhi sih, justru sangat mempengaruhi, aaa... dari fokus dan disiplin dan, dari kepemimpinan seorang yang tegas itu terdapat instruksi dan struktur yang membuat mungkin saya bisa bekerja secara efektif dan juga sangat efisien mas. Gitu-gitu mas.” [29]

Informan tujuh juga menekankan bahwa aturan yang ketat serta arahan langsung dari pemimpin dianggap penting, khususnya dalam pekerjaan yang memiliki tingkat risiko tinggi dan tenggat waktu yang ketat, seperti pada sektor F&B.

“Menurut saya, aturan yang ketat dan arahan yang, dan arahan langsung itu sangat penting mas. Jadi menurut saya ya sangat membantu sih. Membantu, mas. Apalagi dalam pekerjaan yang menyangkut banyak resiko dan tenggang waktu yang cukup ketat. Apalagi kalau F&B itu Sabtu Minggu ruame gitu mas. Jadi ya sangat membantulah mas ya, ...” [29]

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan delapan, gaya kepemimpinan otoriter dinilai memberikan dampak positif terhadap kinerja informan. Gaya kepemimpinan ini dipandang mampu mempercepat proses pengambilan keputusan serta memberikan arah kerja yang jelas dan tegas. Dengan adanya kejelasan instruksi, informan merasa dapat bekerja dengan lebih fokus, aman, dan produktif. Selain itu, gaya kepemimpinan otoriter dinilai efektif ketika berada dalam situasi kerja yang bersifat mendesak, karena pemimpin dapat memberikan arahan secara langsung tanpa melalui proses diskusi yang berkepanjangan.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan delapan sebagai berikut:

“ini mendorong saya untuk bekerja lebih fokus, ...” [30]

Lebih lanjut, informan delapan menekankan bahwa kepemimpinan yang tegas sangat membantu ketika menghadapi tekanan waktu dan tenggat yang ketat, karena memungkinkan pekerjaan diselesaikan dengan lebih cepat.

“Nah... Ketika terdapat tekanan itu atau waktu, ada waktu mepet atau deadline mepet aaa... Jelasnya saya pribadi lebih cepat bekerja jika pemimpin itu langsung memberikan perintah tegas, ...” [30]

Informan delapan juga menilai bahwa ketegasan pemimpin memberikan rasa aman dalam bekerja, karena adanya kejelasan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

“pemimpin yang tegas menurut saya membuat saya merasa aman karena tahu apa yang harus dikerjakan tanpa ada sedikit keraguan.” [30]

Tema 2 : Kendala/Hal yang tidak disukai dari gaya tersebut

Meskipun informan tujuh dan informan delapan menunjukkan preferensi yang dominan terhadap gaya kepemimpinan otoriter, keduanya juga mengungkapkan adanya beberapa kendala dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Kendala utama yang dirasakan berkaitan dengan terbatasnya ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat serta keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung bersifat mengontrol juga menimbulkan tekanan psikologis bagi informan.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan otoriter dinilai efektif dalam memberikan arahan kerja yang jelas dan tegas, gaya ini memiliki keterbatasan dalam aspek kebebasan berekspresi dan kenyamanan psikologis, khususnya bagi karyawan Generasi Z.

Pandangan tersebut tercermin dalam pernyataan informan tujuh sebagai berikut:

“Dan yang ada yang ngga saya sukai mungkin dari atasan, mungkin karena saking tegasnya, jadi ngga bisa, jadi ngga mau ngasih kesempatan aaa... karyawannya untuk berbicara atau berpendapat. Jadi ya mungkin hanya kita cuman bisa, Iya, siap gitu saja. Itu mas, yang saya ngga suka.” [29]

Selain itu, informan tujuh juga mengungkapkan adanya tekanan psikologis yang dirasakan dalam situasi kerja tertentu.

“Untuk saya sih ya, awal-awal pernah ya. Ya, saya pernah merasa ditekan, tertekan pasti ada. Tapi saya memahaminya sebagai karyawan dan atasan ya keprofesionalan dalam bekerja bahwa itu ya bagian dari tanggung jawab atasan, ...” [29]

Informan delapan turut menyampaikan ketidaknyamanan yang dirasakan akibat kurangnya kebebasan untuk menyampaikan pendapat.

“cuma negatifnya, kayak gak enak ae mas, maksudnya kayak beban ae. Kayak merasa ditekan tanpa diberi kebebasan untuk aaaa... berpendapat.” [30]

Lebih lanjut, informan delapan menilai bahwa kontrol dari pemimpin memang dibutuhkan dalam kondisi tertentu, terutama bagi karyawan yang belum berpengalaman, meskipun tekanan yang berlebihan tetap dapat menimbulkan beban psikologis.

“Aaa... Ya pasti sesekali pasti merasa tertekan. Cuma pemimpin yang terlalu mengontrol itu memang aaa.. Seharusnya memang seperti itu. Tapi kadang aaaa... , diperlukan juga bukan selalunya tekanan yang diberikan oleh pemimpin itu membuat kita beban atau gimana tau salah nggaa... Apalagi kalau misalnya timnya belum punya pengalaman maksudnya kalau ada lulusan baru-lulusan baru itu, itu pasti diperlukan.” [30]

Tema 3 : Dampaknya terhadap kinerja Gen Z

Gaya kepemimpinan otoriter dinilai memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan kerja informan, khususnya dalam meningkatkan fokus, disiplin, serta efektivitas kerja. Informan tujuh menilai bahwa ketegasan pemimpin dalam memberikan instruksi mempermudah pelaksanaan tugas. Hal tersebut didukung oleh adanya standar operasional prosedur (SOP) yang jelas, sehingga informan tidak mengalami kebingungan maupun keraguan dalam bekerja, terutama pada situasi kerja yang ramai atau bersifat darurat.

Selain itu, gaya kepemimpinan otoriter juga dipandang mampu membentuk kerja sama tim yang baik, karena setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing tanpa harus melalui proses diskusi yang panjang. Kejelasan instruksi dan pembagian tugas dinilai berkontribusi terhadap efisiensi kerja secara keseluruhan.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan tujuh sebagai berikut:

“Mungkin dalam beberapa situasi mas ya. Gaya gaya kepemimpinan seseorang, itu bisa mempengaruhi. Sangat mempengaruhi sih, justru sangat mempengaruhi, aaa... dari fokus dan disiplin dan, dari kepemimpinan seorang yang tegas itu terdapat instruksi dan struktur yang membuat mungkin saya bisa bekerja secara efektif dan juga sangat efisien mas, ...” [29]

Lebih lanjut, informan tujuh menjelaskan bahwa seluruh instruksi kerja telah diatur secara jelas melalui SOP, sehingga pelaksanaan tugas dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui diskusi tambahan.

“Jadi ya, apabila ada apapun instruksi entah apa kegiatan, entah kayak jobdesk di pekerjaan saya. Jadi ya, benar-benar langsung harus dilaksanakan. Jadi enggak, tanpa adanya diskusi dari kami atau apapun, karena kan sudah ada SOP mas ya, ...” [29]

Informan tujuh juga menilai bahwa gaya kepemimpinan otoriter mampu menciptakan kerja tim yang terarah dan efisien, karena adanya aturan serta target kerja yang jelas dan terukur.

“otoriter itu mas, karena itu dapat mampu menciptakan suatu tim yang kerja yang sehat melalui aturan dan suatu target yang benar-benar jelas tujuannya jelas, gitu mas. Jadi ya, setiap anggota itu bisa memahami dan bekerja sesuai arahan yang telah ditetapkan oleh pemimpin tanpa harus membuang waktu untuk berdiskusi jadi benar-benar tertakar, pasti, efisien, gitu mas.” [29]

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan otoriter dinilai memberikan dampak positif bagi informan delapan, khususnya dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kejelasan instruksi dalam bekerja. Informan menilai bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki arah dan struktur kerja yang jelas, sehingga memudahkan pelaksanaan tugas dan meminimalkan keraguan dalam bekerja.

Temuan tersebut tercermin dalam pernyataan informan delapan sebagai berikut:

“Menurut saya aturan yang jelas dan arahan langsung itu justru aaa... , dapat mempercepat pekerjaan mas, karena semua orang maksudnya semua tim atau karyawan di situ pasti tau, langkah apa yang harus dilakukan kalau aaa... , owner kita itu memberikan aturan dan arahan itu yang jelas dan langsung.” [30]

Lebih lanjut, informan delapan menyatakan bahwa struktur kerja yang tegas dan terarah mendorong peningkatan produktivitas, karena mengurangi kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan.

“saya merasa cocok aja dengan gaya kepemimpinan otoriter ini karena saya pasti lebih produktif ketika ada struktur kerja yang tegas dan terarah. Jadi sudah ngga ragu-ragu, dan nggga bingung ngunu mas.” [30]

Informan delapan juga menilai bahwa gaya kepemimpinan otoriter mampu membangun kerja tim yang sehat melalui penetapan standar kerja dan pembagian tanggung jawab yang jelas, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien dan cepat.

“gaya kepemimpinan otoriter karena dapat membangun aaa... , kerja tim ini sehat dan memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan-karyawannya ini. Jadi pemimpinnya menetapkan standar kerja yang tegas Ini biar kita sebagai anggota atau sebagai karyawan mengetahui batasan atau tanggung jawabnya membuat pekerjaan itu jadi lebih efisien dan lebih cepat.” [30]

4. Pandangan Informan Ahli

Penelitian ini melibatkan dua orang informan ahli, yaitu Bapak Dr. Hasan Ubaidillah, SE., MM dan Ibu Dr. Sumartik, SE., MM, yang memiliki latar belakang keilmuan sebagai dosen Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab III mengenai teknik uji kredibilitas, pandangan informan ahli digunakan sebagai bentuk triangulasi sumber untuk memvalidasi serta memberikan penguatan terhadap temuan hasil wawancara dengan informan utama, yaitu Generasi Z. Pendapat informan ahli ini digunakan untuk memperkuat temuan penelitian dari sudut pandang teoritis dan praktis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan ahli, diperoleh pandangan bahwa dominasi gaya kepemimpinan demokratis di kalangan Generasi Z merupakan temuan yang relevan dan kontekstual dengan dinamika dunia kerja saat ini. Dominasi gaya kepemimpinan demokratis tersebut dipahami sebagai respons terhadap kebutuhan, karakteristik individu, serta situasi kerja tertentu dan tidak ditempatkan sebagai gaya kepemimpinan yang bersifat absolut. Efektivitas suatu gaya kepemimpinan dinilai sangat bergantung pada kepada siapa gaya tersebut diterapkan, dalam situasi bagaimana, serta dampaknya terhadap lingkungan kerja, sehingga tidak ada satu gaya kepemimpinan yang sepenuhnya ideal dalam semua kondisi organisasi. [31] Sementara itu, dominasi gaya kepemimpinan demokratis juga dipandang relevan dengan karakteristik Generasi Z yang melek teknologi, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki potensi ide dan gagasan baru yang tinggi. Namun demikian, pada posisi kerja tertentu, khususnya sebagai karyawan, Generasi Z masih membutuhkan arahan yang jelas dari pemimpin, sehingga gaya kepemimpinan demokratis yang disertai struktur dan arahan kerja dinilai paling sesuai untuk mengakomodasi kebutuhan tersebut. [32]

Kedua informan ahli sepakat bahwa karakteristik Generasi Z sangat memengaruhi preferensi mereka terhadap gaya kepemimpinan di tempat kerja. Generasi Z dipandang sebagai generasi digital native yang adaptif terhadap teknologi, cepat mempelajari penggunaan tools baru, serta terbiasa bekerja secara real time dan multitasking dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, Generasi Z mengedepankan komunikasi dua arah dan umpan balik (feedback) sebagai bagian penting dalam proses kerja dan hubungan dengan pemimpin. Kebermaknaan kerja (meaningful work) menjadi pertimbangan utama bagi Generasi Z dalam menilai

keterlibatan mereka di dalam organisasi. Di sisi lain, Generasi Z juga memiliki sensitivitas yang cukup tinggi terhadap kesehatan mental dan lingkungan sosial di tempat kerja. [31] Generasi Z juga dikenal memiliki tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi serta berani mengambil risiko dalam mendorong perubahan dan pembaruan proses kerja. Namun demikian, kestabilan emosi Generasi Z dinilai relatif belum matang, sehingga perbedaan nilai kerja dengan generasi senior berpotensi memicu konflik di lingkungan kerja. Kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya keterikatan kerja (employee engagement) dan meningkatnya kecenderungan turnover intention apabila lingkungan kerja tidak mendukung kenyamanan psikologis. [32]

Dalam menjelaskan fenomena tersebut, kedua informan ahli menilai bahwa teori gaya kepemimpinan Kurt Lewin masih relevan untuk digunakan sebagai kerangka analisis dalam penelitian ini. Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh satu gaya tertentu, melainkan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan, karakter individu yang dipimpin, serta situasi kerja yang dihadapi. Preferensi Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan demokratis dipahami muncul ketika gaya tersebut sesuai dengan karakter individu yang dipimpin, situasi kerja, serta kebutuhan akan partisipasi dan umpan balik. [31] Selain itu, klasifikasi gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, dan laissez-faire dalam teori Kurt Lewin dinilai mampu menggambarkan dinamika hubungan antara pemimpin dan bawahan lintas generasi. Pemilihan teori Kurt Lewin dalam penelitian ini juga dinilai telah dipertimbangkan secara matang dan mampu mendukung analisis terhadap fenomena kepemimpinan pada Generasi Z. [32]

Lebih lanjut, kedua informan ahli berpandangan bahwa secara umum gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan dalam memimpin Generasi Z. Gaya kepemimpinan demokratis dinilai mampu menyediakan ruang diskusi dan mendorong partisipasi aktif Generasi Z dalam proses pengambilan keputusan organisasi. [31] Temuan tersebut dinilai sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan dominasi preferensi gaya kepemimpinan demokratis di kalangan Generasi Z. Namun demikian, gaya kepemimpinan demokratis tidak dimaknai sebagai kebebasan tanpa arah, melainkan tetap membutuhkan panduan, roadmap, dan kejelasan tujuan dari pemimpin agar proses kerja tetap terstruktur. Keterlibatan Generasi Z dalam proses operasional, inovasi, dan pengembangan organisasi dinilai strategis dalam mendukung pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan. [32]

Sebagai implikasi praktis, informan ahli menyarankan agar pemimpin dan perusahaan ke depan mengembangkan kepemimpinan yang berorientasi pada dialog dalam memimpin Generasi Z. Hal ini didasarkan pada budaya komunikasi terbuka yang terbentuk melalui penggunaan media digital, sehingga Generasi Z terbiasa menyampaikan pendapat dan menerima umpan balik. Namun demikian, keterbukaan dialog tersebut perlu diimbangi dengan ketegasan kepemimpinan agar proses diskusi tetap terarah dan produktif serta tidak berkembang menjadi diskusi yang berlarut-larut. [31] Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang konsisten dinilai berpotensi meningkatkan keterikatan kerja, mendorong pembelajaran organisasi, serta menurunkan tingkat stres dan burnout di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan otoriter dan laissez-faire dinilai lebih relevan dalam konteks kewirausahaan, sementara dalam konteks organisasi berkembang konsep corporate entrepreneurship bagi Generasi Z sebagai tahap pembelajaran sebelum membangun usaha secara mandiri. [32]

B. Pembahasan

1. Preferensi Gaya Kepemimpinan Generasi Z dalam Dunia Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan delapan informan utama dari kalangan Generasi Z, diperoleh temuan bahwa preferensi gaya kepemimpinan tidak bersifat tunggal. Meskipun gaya kepemimpinan demokratis menjadi gaya yang paling dominan, Generasi Z juga menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan laissez-faire dan otoriter. Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z tidak menolak gaya kepemimpinan tertentu secara mutlak, melainkan menilai efektivitas kepemimpinan berdasarkan kesesuaian dengan situasi kerja, karakter pemimpin, serta pengalaman kerja yang dialami.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam peningkatan mutu lembaga. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuan pemimpin dalam memengaruhi perilaku anggota ke arah tujuan tertentu, serta ditentukan oleh situasi kerja, kondisi bawahan, dan ketersediaan sumber daya pendukung organisasi. [33]

Pandangan ini diperkuat oleh informan ahli yang menilai bahwa hasil penelitian bersifat bijaksana dan kontekstual karena tidak menempatkan satu gaya kepemimpinan sebagai sesuatu yang absolut. Informan ahli menegaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh kepada siapa gaya tersebut diterapkan, dalam situasi bagaimana, serta dampaknya terhadap lingkungan kerja. [31] Dengan demikian, variasi preferensi gaya kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini mencerminkan kebutuhan Generasi Z terhadap kepemimpinan yang adaptif dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus mengalami transformasi.

Dominasi gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan kebutuhan Generasi Z terhadap lingkungan kerja yang terbuka, partisipatif, dan komunikatif. Namun, keberadaan preferensi terhadap gaya *laissez-faire* dan otoriter menunjukkan bahwa Generasi Z tetap membutuhkan fleksibilitas dan ketegasan dalam konteks tertentu. Hal ini sejalan dengan pandangan informan ahli bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sepenuhnya ideal dalam semua kondisi organisasi, melainkan harus disesuaikan dengan karakter individu dan tuntutan pekerjaan.

2. Dominasi Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan Generasi Z lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini dipersepsikan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Generasi Z merasa lebih dihargai ketika pemimpin memberikan ruang diskusi, menerima kritik dan saran, serta melibatkan anggota tim dalam penyelesaian masalah. Kondisi tersebut berdampak positif terhadap kinerja, karena kenyamanan dan rasa dihargai mendorong Generasi Z untuk bekerja lebih produktif, berinisiatif, serta lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan dengan campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan yang intensif, pembatasan kewenangan, serta perhatian yang berlebihan justru dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan Generasi Z, sebagai salah satu generasi yang saat ini mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Generasi Z cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal ketika dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif, memberikan ruang otonomi, serta berorientasi pada hasil dibandingkan dengan pengawasan yang bersifat mikromanajerial. [34]

Pandangan ini diperkuat oleh penilaian informan ahli yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang paling tepat untuk memimpin Generasi Z secara umum. Informan ahli menilai bahwa karakteristik Generasi Z yang kritis, komunikatif, dan terbiasa dengan budaya dialog membuat mereka membutuhkan ruang untuk berpartisipasi dan menyampaikan pendapat. [31] Selain itu, informan ahli kedua menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki kesesuaian dengan kepemimpinan transformasional, terutama dalam melibatkan anggota dalam penentuan tujuan bersama organisasi. [32]

Namun demikian, informan ahli juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak boleh dimaknai sebagai kebebasan tanpa arah. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan adanya keterbatasan gaya demokratis, seperti proses diskusi yang terlalu panjang dan kurangnya ketegasan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemimpin tetap perlu memberikan panduan, struktur, dan ketegasan agar gaya kepemimpinan demokratis dapat berjalan efektif dan tidak menghambat kinerja organisasi.

3. Relevansi Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* bagi Generasi Z

Selain gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire* juga ditemukan relevan bagi sebagian Generasi Z, khususnya mereka yang bekerja pada bidang yang menuntut tingkat kreativitas, kemandirian, dan fleksibilitas kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengatur cara kerja mereka sendiri, sehingga menciptakan rasa nyaman dan otonomi yang dapat mendorong munculnya inisiatif, inovasi, serta peningkatan produktivitas.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki dua dampak utama, yaitu positif dan negatif, terhadap kinerja pegawai. Di satu sisi, gaya kepemimpinan ini mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, kreativitas, dan kemandirian,

karena kebebasan yang diberikan pimpinan mendorong pegawai untuk berinisiatif dan berinovasi dalam menjalankan tugas. Pegawai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung memanfaatkan keleluasaan tersebut untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Namun demikian, penelitian sebelumnya juga mengungkapkan bahwa kurangnya pengawasan dan arahan dari pimpinan dapat menyebabkan sebagian pegawai menjadi pasif, kurang disiplin, serta cenderung menunggu instruksi dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini berpotensi menurunkan produktivitas dan kualitas kinerja. [35] Oleh karena itu, efektivitas penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* sangat bergantung pada karakteristik, tingkat kematangan, serta rasa tanggung jawab individu pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan *laissez-faire* akan lebih efektif apabila diterapkan secara selektif dan disertai dengan sistem pengawasan yang seimbang serta komunikasi yang intens antara pimpinan dan karyawan.

Pandangan ini diperkuat oleh informan ahli yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat diterapkan secara efektif apabila disesuaikan dengan kondisi kerja dan karakter subjek yang dipimpin. [31] Namun, hasil analisis peneliti menunjukkan bahwa dalam praktiknya gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpotensi menimbulkan tekanan psikologis apabila disertai dengan penetapan target kerja yang tidak rasional atau tidak realistis. Penetapan target yang berlebihan dalam konteks beban kerja yang tinggi dapat memicu stres kerja pada karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan kerja serta meningkatnya kecenderungan *turnover intention*.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa beban kerja yang berat, kecenderungan lembur, serta tuntutan kerja yang tinggi merupakan faktor-faktor utama yang memicu stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja Generasi Z. Dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, Generasi Z cenderung memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja. [36] Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* perlu disertai dengan penetapan target yang realistis, kejelasan ekspektasi kerja, serta dukungan dan motivasi yang memadai agar tidak menimbulkan tekanan psikologis yang berlebihan dan tetap mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4. Peran Gaya Kepemimpinan Otoriter dalam Konteks Kerja Tertentu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter masih memiliki relevansi bagi Generasi Z, terutama pada sektor kerja yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan kepatuhan terhadap standar operasional seperti sektor *F&B*. Gaya kepemimpinan ini dinilai mampu memberikan kejelasan arah kerja dan mempercepat pengambilan keputusan.

Sejalan dengan temuan tersebut, informan ahli menegaskan bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak sepenuhnya harus dihindari, melainkan dapat diterapkan secara proporsional dalam situasi tertentu. [31] Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama, terungkap bahwa pada tahap awal karier, Generasi Z masih membutuhkan arahan yang jelas serta instruksi langsung untuk membantu mereka memahami ritme dan tuntutan kerja. Namun demikian, temuan lapangan juga menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan otoriter secara berlebihan berpotensi menimbulkan tekanan psikologis dan dinilai tidak sejalan dengan kebutuhan Generasi Z terhadap kenyamanan mental dalam bekerja.

5. Pembahasan Temuan Penelitian dalam Perspektif Teori Kurt Lewin

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter masih memiliki relevansi bagi Generasi Z, khususnya pada sektor kerja yang menuntut kecepatan, ketepatan, serta kepatuhan tinggi terhadap standar operasional, seperti sektor *food and beverage* (*F&B*). Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan otoriter dinilai mampu memberikan kejelasan arah kerja dan mempercepat pengambilan keputusan, terutama dalam situasi operasional yang bersifat mendesak. Sejalan dengan temuan tersebut, informan ahli menegaskan bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak sepenuhnya harus dihindari, melainkan dapat diterapkan secara proporsional dan situasional dalam kondisi tertentu. [31] Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama, terungkap bahwa pada tahap awal karier, Generasi Z masih membutuhkan arahan yang jelas serta instruksi langsung untuk membantu mereka memahami ritme dan tuntutan kerja.

Namun demikian, temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung kurang efektif dan tidak relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan

situasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Generasi Z melalui pemberian visi, motivasi inspiratif, perhatian individual, serta penyesuaian pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dinilai kurang sesuai karena berpotensi menekan partisipasi, menurunkan kenyamanan kerja, serta tidak sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang mengedepankan keterbukaan dan dialog. [37]

Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan otoriter tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks pekerjaan dan karakteristik sektor industri. Oleh karena itu, pada sektor dengan tuntutan operasional tinggi dan kebutuhan respons cepat seperti F&B, gaya kepemimpinan otoriter masih dapat diterapkan secara terbatas dan kontekstual. Meskipun demikian, penerapannya perlu dilakukan secara proporsional agar tidak menimbulkan tekanan psikologis yang berlebihan dan tetap selaras dengan kebutuhan Generasi Z terhadap kenyamanan mental dalam bekerja.

6. Validasi Temuan Penelitian melalui Pandangan Informan Ahli

Pandangan dari dua informan ahli secara keseluruhan memperkuat dan memvalidasi temuan penelitian ini. Informan ahli menilai bahwa dominasi gaya kepemimpinan demokratis di kalangan Generasi Z merupakan refleksi dari perubahan ekspektasi hubungan kerja yang semakin dialogis dan partisipatif dalam dunia kerja modern. Namun demikian, kedua informan ahli sepakat bahwa kepemimpinan yang efektif tetap membutuhkan fleksibilitas dan tidak bersifat absolut. [31] [32]

Informan ahli menekankan pentingnya kepemimpinan adaptif, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengombinasikan gaya kepemimpinan demokratis sebagai pendekatan utama dengan gaya *laissez-faire* atau otoriter secara situasional, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tingkat kesiapan individu. Pendekatan ini dinilai relevan dalam menghadapi karakteristik Generasi Z yang dinamis, kritis, dan memiliki kebutuhan yang beragam dalam bekerja. Dengan demikian, validasi dari informan ahli menunjukkan bahwa temuan penelitian ini memiliki konsistensi antara data empiris, pandangan ahli, dan kerangka teori yang digunakan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengonfirmasi bahwa *adaptive leadership* secara signifikan meningkatkan kinerja Generasi Z di startup teknologi Indonesia, baik secara langsung maupun melalui mediasi *employee engagement*. Koefisien jalur yang kuat ($\beta = 0,72$) dan nilai koefisien determinasi yang tinggi ($R^2 = 0,64$) mencerminkan relevansi kepemimpinan adaptif dalam konteks generasi digital dan organisasi rintisan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mekanisme mediator penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan kolaboratif. [38]

7. Implikasi Temuan Penelitian terhadap Praktik Kepemimpinan

Berdasarkan hasil pembahasan dan validasi dari informan ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam memimpin Generasi Z adalah kepemimpinan yang bersifat fleksibel, adaptif, dan kontekstual. Generasi Z memiliki karakteristik yang dinamis, kritis, serta memiliki kebutuhan tinggi terhadap keterbukaan dan partisipasi dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan secara kaku, melainkan mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan situasi kerja, karakter individu, serta tuntutan organisasi yang dihadapi.

Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan demokratis dapat dijadikan sebagai pendekatan utama, namun perlu diimbangi dengan ketegasan dan pemberian kepercayaan yang proporsional [31] Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan demokratis menjadi gaya yang paling dominan dan paling banyak diminati oleh Generasi Z, gaya kepemimpinan *laissez-faire* maupun otoriter tetap memiliki relevansi dalam kondisi kerja tertentu. Beberapa informan masih menunjukkan preferensi terhadap kedua gaya tersebut, khususnya pada pekerjaan yang menuntut kemandirian tinggi, kreativitas, kecepatan pengambilan keputusan, serta kepatuhan terhadap standar operasional.

Dengan demikian, pemimpin yang tepat bagi Generasi Z adalah pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan adaptif, yaitu mengombinasikan gaya kepemimpinan demokratis, *laissez-faire*, dan otoriter secara situasional sesuai dengan kebutuhan dan konteks kerja. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk tetap memberikan ruang partisipasi dan kenyamanan psikologis bagi Generasi Z, sekaligus menjaga kejelasan arah, ketegasan, serta efektivitas kinerja. Kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual menjadi kunci dalam mengelola Generasi Z secara optimal di tengah dinamika dan transformasi dunia kerja yang terus berkembang.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang mengonfirmasi bahwa adaptive leadership berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja Generasi Z.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai preferensi gaya kepemimpinan bagi Generasi Z dalam konteks transformasi dunia kerja di Kabupaten Sidoarjo, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berfokus pada pemahaman fenomenologis atas perubahan dunia kerja yang mulai banyak diisi oleh Generasi Z. Transformasi tersebut tidak hanya ditandai oleh perubahan sistem dan teknologi kerja, tetapi juga oleh perubahan cara pandang, nilai, serta ekspektasi Generasi Z terhadap kepemimpinan di lingkungan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan bersifat beragam dan tidak bersifat absolut. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan demokratis muncul sebagai preferensi yang paling dominan dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Temuan ini mencerminkan kecenderungan Generasi Z untuk menyukai pemimpin yang terbuka, komunikatif, serta memberikan ruang partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, sejalan dengan karakter mereka sebagai generasi yang tumbuh di era digital dan terbiasa dengan komunikasi dua arah.

Dominasi gaya kepemimpinan demokratis juga menunjukkan kesesuaian gaya tersebut dengan kebutuhan Generasi Z akan kebermaknaan kerja, kenyamanan psikologis, serta perhatian terhadap kesehatan mental. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa Generasi Z tidak sepenuhnya menolak gaya kepemimpinan lain. Pada konteks pekerjaan tertentu, gaya kepemimpinan *laissez-faire* dipersepsikan sesuai untuk pekerjaan yang menuntut kemandirian, fleksibilitas, dan kreativitas, sedangkan gaya kepemimpinan otoriter masih dipandang relevan dalam situasi yang membutuhkan ketegasan, kejelasan instruksi, serta pengambilan keputusan yang cepat.

Pandangan informan ahli memperkuat temuan tersebut dengan menegaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan, karakter individu yang dipimpin, serta situasi kerja yang dihadapi. Hal ini menegaskan bahwa teori gaya kepemimpinan Kurt Lewin masih relevan sebagai kerangka analisis dalam memahami preferensi gaya kepemimpinan Generasi Z di tengah dinamika transformasi dunia kerja.

Dengan ditemukannya preferensi gaya kepemimpinan bagi Generasi Z dalam transformasi dunia kerja di Sidoarjo, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan untuk membangun kolaborasi yang lebih efektif dan optimal dengan Generasi Z. Pemahaman terhadap preferensi tersebut memungkinkan perusahaan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan agar selaras dengan karakter dan kebutuhan Generasi Z, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Pada akhirnya, kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan fenomena masuknya Generasi Z ke dunia kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi, khususnya dalam mempertahankan Generasi Z sebagai talenta terbaik guna mencapai tujuan organisasi. [38]

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan dan penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada para informan dari kalangan Generasi Z yang telah bersedia meluangkan waktu serta memberikan informasi secara terbuka, serta kepada informan ahli yang telah memberikan pandangan dan masukan dalam penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

REFERENSI

- [1] “Nabila Indra Princessa Lukmaditia, Sahibul Mighfar, Sentot Imam Wahjono, ‘Analisis Prilaku Gen Z Pada Lingkungan Kerja Di Era Globalisasi’ vol. 1, 2024.”
- [2] M. C. A. Karyaadi, I. F. Hudiyah, R. A. Rahmatillah, R. Hidayat, and I. Respati K, “Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja,” *J. Akunt. Manaj. Dan Perenc. Kebijak.*, vol. 2, no. 2, p. 12, Dec. 2024, doi: 10.47134/jampk.v2i2.536.
- [3] D. E. A. Putri, R. Abadiyah, and K. A. Kusuma, “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Ramah Lingkungan pada Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Cabang Sidoarjo”.
- [4] A. F. Nada, N. Kholis, and A. Mansyuri, “PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LULUSAN SISWA,” 2024.
- [5] W. Syuhada, K. Midisen, and S. Mamun, “PERAN KEPEMIMPINAN SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM PENGEMBANGAN PRODUK EKONOMI SYARIAH DI INDONESIA,” vol. 16, no. 01, 2022.
- [6] A. Tazkiya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Mas Yamisa Soreang,” no. 7.
- [7] A. Rinaldi and B. Ramadhani, “GAYA KOMUNIKASI PEREMPUAN PEMIMPIN DI INDUSTRI PERHOTELAN”.
- [8] I. K. Cahyati and M. Adelia, “Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja,” *Indones. J. Public Adm. Rev.*, vol. 1, no. 3, p. 14, May 2024, doi: 10.47134/par.v1i3.2550.
- [9] M. Taliwuna, “Strategi Pendidikan Moral Dalam Menghadapi Tantangan Digitalisasi Bagi Generasi Z”.
- [10] Z. Arsyad, “MEMBANGUN KOMITMEN KERJA GENERASI Z: ANALISIS KEBERSYUKURAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL KUNCI”.
- [11] Universitas Pembangunan Pancabudi and S. S. Batubara, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero),” *LIABILITIES J. Pendidik. Akunt.*, vol. 3, no. 1, pp. 40–58, Apr. 2020, doi: 10.30596/liabilities.v3i1.4581.
- [12] D. Angelia and D. P. Astiti, “Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement,” *PsikobuletinBuletin Ilm. Psikol.*, vol. 1, no. 3, p. 187, Oct. 2020, doi: 10.24014/pib.v1i3.9940.
- [13] R. Gayatri, E. Qomariyah, and T. Udin, “Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Negeri Kedawung,” *Sunan Kalijaga Int. J. Islam. Educ. Res.*, vol. 8, no. 1, pp. 104–117, May 2024, doi: 10.14421/skijier.2024.81.09.
- [14] K. Adeline, “DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DAN TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PT BANK XYZ TBK),” *J. Bina Manaj.*, vol. 10, no. 2, pp. 42–63, Mar. 2022, doi: 10.52859/jbm.v10i2.205.
- [15] S. N. Qalbi and R. Abadiyah, “Generation Z Human Resource Management Strategy in Improving Employee Performance [Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Generasi Z Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai]”.
- [16] M. A. Ramli, I. Ibrahim, U. Umar, and M. Rais, “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di Pt. Hadji Kalla,” *J. Ilm. Metansi Manaj. Dan Akunt.*, vol. 8, no. 1, pp. 104–113, Apr. 2025, doi: 10.57093/metansi.v8i1.376.
- [17] Ninik Mega Pratiwi and L. A. Manafe, “GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DALAM MEMOTIVASI KINERJA KARYAWAN: Kepemimpinan; Kepemimpinan Demokratis; Kinerja Karyawan,” *J. Visionida*, vol. 8, no. 1, pp. 1–12, Jun. 2022, doi: 10.30997/jvs.v8i1.5675.
- [18] N. Suriani, Risnita, and M. S. Jailani, “Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan,” *J. IHSAN J. Pendidik. Islam*, vol. 1, no. 2, pp. 24–36, Jul. 2023, doi: 10.61104/ihsan.v1i2.55.
- [19] D. S. Haryoko, M. Pd, D. Bahartiar, M. Pd, F. Arwadi, and S. Pd, “ANALISIS DATA PENELITIAN KUALITATIF”.
- [20] H. Heriyanto, “Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif,” *Anuva*, vol. 2, no. 3, p. 317, Nov. 2018, doi: 10.14710/anuva.2.3.317-324.
- [21] D. Susanto, Risnita, and M. S. Jailani, “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah,” *J. QOSIM J. Pendidik. Sos. Hum.*, vol. 1, no. 1, pp. 53–61, Jul. 2023, doi: 10.61104/jq.v1i1.60.
- [22] “I1_NAK, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 01 NOVEMBER 2025.”
- [23] “I2_MIR, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 09 NOVEMBER 2025.”
- [24] “I3_AF, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 12 OKTOBER 2025.”
- [25] Z. A. M. Wibowo, Hasan Ubaidillah, and Kumara Adji Kusuma, “ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TRANSMART MALL SIDOARJO,” *Paradoks J. Ilmu Ekon.*, vol. 8, no. 3, pp. 908–918, Jun. 2025, doi: 10.57178/paradoks.v8i3.1395.
- [26] “I4_HF, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 10 NOVEMBER 2025.”
- [27] “I5_IM, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 02 NOVEMBER 2025.”
- [28] “I6_MM, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 09 NOVEMBER 2025.”
- [29] “I7_ARF, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 25 SEPTEMBER 2025.”
- [30] “I8_SFA, ANALISIS PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN BAGI GEN Z DALAM TRANSFORMASI DUNIA KERJA DI SIDOARJO, WAWANCARA 21 SEPTEMBER 2025.”
- [31] “IA1, CATATAN HASIL WAWANCARA INFORMAN AHLI 1, 28 JANUARI 2026.”
- [32] “IA2, CATATAN HASIL WAWANCARA INFORMAN AHLI 1, 02 FEBRUARI 2026.”
- [33] F. Ajefri, “EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH”.
- [34] Y. Andriyani, J. Wulandari, F. Saptiani, and A. Rifa'i, “Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen dan Kinerja Karyawan Generasi Z di Indonesia,” *J. Adm. Bisnis*, vol. 13, no. 2, pp. 59–72, Sep. 2024, doi: 10.14710/jab.v13i2.64207.
- [35] E. Dilapanga, I. Yantu, and V. Monoarfa, “KINERJA PEGAWAI DI BAWAH KEPEMIMPINAN LAISSEZ FAIRE: STUDI PADA DINAS KOPERASI UKM BOLAANG MONGONDOW,” vol. 8, no. 3, 2025.

- [36] “I Putu Dharmawan Pradhana, Luh Putu Sri Devi Mahayuni, Putu Yoga Purnama Wijaya, Putu Adi Saskara Putra, dan Ni Ketut Armiti, ‘HARUSKAH AKU TETAP BERTAHAN? STUDI FENOMENOLOGI TERKAIT KECENDERUNGAN NIAT TURNOVER PADA GENERASI Z’, Juremi , vol. 4, tidak. 3, hlm.807–816, November 2024.”
- [37] A. Pangestika, T. B. W. Rahardjo, H. Istiqlal, and B. Fanani, “Analisis Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di Rumah Sakit Umum Aulia Berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2023–2024”.
- [38] A. Apriyanto and Y. Maria, “The Role of Adaptive Leadership in Enhancing Generation Z Employee Performance within Technology Startups,” vol. 4, no. 3, 2025.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.