

Leadership Challenges in Managing Generation Z: An Indonesian Work Culture Perspective

Tantangan Kepemimpinan Dalam Mengelola Generasi Z: Perspektif Budaya Kerja Indonesia

Viki Love Reformasianto¹

¹Universitas Gadjah Mada, Indonesia
Email: vikireformasio70399@gmail.com

Niswatul Faizah²

² Universitas Gadjah Mada, Indonesia
Email: niswatulfaizah@mail.ugm.ac.id

Correspondence:

Viki Love Reformasianto
Universitas Gadjah Mada, Indonesia
Email: vikireformasio70399@gmail.com

Abstract

This research focuses on the leadership challenges of managing Generation Z in Indonesia, a relevant but under-researched topic. This research was conducted using the literature study method, specifically narrative review, as the main approach. Generation Z in the Indonesian workplace presents unique challenges that require special attention due to their different expectations compared to previous generations, such as flexibility, rapid growth opportunities, and collaborative work environments. To address this, leaders need to apply transformational leadership styles that motivate and inspire through strong vision and individual support, increase employee engagement, develop career development programs that match Generation Z's aspirations and implement digital technologies that support work flexibility are key, as well as create harmonious and productive work environments. By implementing these practices, leaders in Indonesia can create an inclusive, supportive and fulfilling work environment for Generation Z.

Keyword : Leadership, Generation Z, Indonesian Work Culture

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada tantangan kepemimpinan dalam mengelola Generasi Z di Indonesia, sebuah topik yang relevan namun masih kurang diteliti secara mendalam. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode studi literatur, khususnya narrative review, sebagai pendekatan utama. Generasi Z di tempat kerja Indonesia menghadirkan tantangan unik yang memerlukan perhatian khusus karena harapan mereka yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti fleksibilitas, kesempatan berkembang cepat, dan lingkungan kerja kolaboratif. Untuk mengatasi hal ini, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan menginspirasi melalui visi yang kuat dan dukungan individu, meningkatkan keterlibatan karyawan, mengembangkan program pengembangan karier yang sesuai dengan aspirasi Generasi Z dan mengimplementasikan teknologi digital yang mendukung fleksibilitas kerja adalah kunci penting, serta menciptakan lingkungan kerja harmonis dan produktif. Dengan menerapkan praktik-praktik ini, pemimpin di Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan memuaskan bagi Generasi Z.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Generasi Z, Budaya Kerja Indonesia

Copyright (c) 2024 Viki Love Reformasianto & Niswatul Faizah

Received 2024-07-22

Revised 2024-09-13

Accepted 2024-10-21



LATAR BELAKANG

Generasi Z lahir antara tahun 1995 dan 2012, generasi ini telah mulai memasuki dunia kerja dan membawa perubahan signifikan dalam dinamika organisasi (Deloitte, 2023). Karakteristik unik mereka yang berbeda dari generasi sebelumnya menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cara baru dalam mengelola karyawan. Generasi Z dikenal dengan kecakapan teknologi yang tinggi, mereka tumbuh di era digital di mana internet dan perangkat mobile merupakan bagian integral dari kehidupan sehari-hari (Hinduan et al., 2020). Akibatnya, mereka memiliki kemampuan luar biasa dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, Generasi Z juga memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja (Lestari & Perdhana, 2023), mereka menginginkan kebebasan untuk menentukan jam kerja dan lokasi kerja, yang memungkinkan mereka untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas ini bukan hanya sekedar keinginan, tetapi juga kebutuhan penting bagi mereka dalam memilih tempat kerja (Williams, 2020). Seiring dengan meningkatnya jumlah pekerja dari Generasi Z, perusahaan harus menyesuaikan kebijakan dan praktik kerja mereka untuk menarik dan mempertahankan talenta muda ini.

Namun, tantangan yang dihadapi menjadi semakin kompleks ketika karakteristik Generasi Z dihadapkan pada budaya kerja Indonesia yang memiliki nilai dan norma tradisional yang kuat. Budaya kerja di Indonesia umumnya masih kental dengan hierarki, di mana senioritas dan kepatuhan terhadap otoritas menjadi elemen penting dalam struktur organisasi (Lee & Ande, 2023). Hal ini sering kali bertentangan dengan sifat Generasi Z yang lebih egaliter dan independen. Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif, di mana ide dan inovasi dihargai tanpa memandang posisi atau usia. Menurut Bălan dan Vreja (2018) mereka juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, yang sering kali sulit dipenuhi dalam budaya kerja yang menuntut loyalitas dan dedikasi penuh waktu. Penyesuaian budaya kerja ini memerlukan pendekatan yang cermat dan sensitif agar perusahaan dapat mengakomodasi kebutuhan generasi baru tanpa mengorbankan nilai-nilai inti yang telah lama dijunjung tinggi (Syahdi et al., 2024). Dengan memahami dan menjembatani perbedaan ini, organisasi di Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif bagi semua generasi.

Ketidakseimbangan antara nilai-nilai tradisional dan harapan Generasi Z menimbulkan tantangan besar bagi para pemimpin di berbagai organisasi di Indonesia. Generasi Z cenderung menolak struktur hierarkis yang kaku dan lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel dan dinamis (Mahapatra et al., 2022). Mereka menginginkan ruang untuk mengekspresikan ide-ide kreatif mereka dan berkontribusi secara langsung terhadap keputusan organisasi. Selain itu, mereka lebih menghargai umpan balik yang konstruktif dan terus-menerus dibandingkan dengan penilaian kinerja tahunan yang formal (Tidhar, 2023). Ketidacocokan ini dapat menyebabkan ketegangan antara generasi yang lebih tua,

yang mungkin melihat pendekatan ini sebagai kurangnya rasa hormat atau disiplin. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami dan menjembatani perbedaan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Singh & Dangmei, 2016).

Pemimpin dalam konteks budaya kerja Indonesia harus mampu menavigasi antara memelihara nilai-nilai tradisional dan mengakomodasi kebutuhan serta preferensi Generasi Z. Ini melibatkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan inklusif (Fridayani, 2021). Pemimpin harus belajar untuk mendengarkan dan memahami perspektif Generasi Z, sambil tetap menjaga nilai-nilai inti organisasi. Selain itu, pemimpin harus mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif untuk menyampaikan harapan dan tujuan organisasi secara jelas dan terbuka (Dwidienawati & Gandasari, 2018). Pendekatan ini akan membantu mengurangi miskomunikasi dan meningkatkan pemahaman antar generasi. Dengan cara ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan.

Selain itu, penjelasan dari penelitian (Ausat et al., 2022) penting bagi pemimpin untuk memahami motivasi, harapan, dan gaya kerja Generasi Z untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang sangat berorientasi pada tujuan dan nilai-nilai pribadi. Mereka cenderung lebih termotivasi oleh pekerjaan yang memiliki makna dan dampak positif daripada sekadar gaji atau status (Alamanda & Riyanti, 2024). Oleh karena itu, pemimpin harus berusaha untuk menyelaraskan tugas dan tanggung jawab dengan aspirasi dan minat individu. Memberikan kesempatan untuk pengembangan profesional dan pelatihan juga sangat penting untuk mempertahankan keterlibatan Generasi Z. Dengan memahami dan mengakomodasi kebutuhan ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memuaskan secara emosional bagi anggota tim mereka (Vieira et al., 2024).

Penelitian ini berfokus pada tantangan kepemimpinan dalam mengelola Generasi Z di Indonesia, sebuah topik yang relevan namun masih kurang diteliti secara mendalam. Penelitian ini diharapkan mampu menyoroti secara spesifik bagaimana pemimpin di Indonesia menghadapi dinamika unik yang dibawa oleh Generasi Z, terutama dalam konteks budaya kerja yang berbeda dari negara lain. Sebagian besar literatur yang ada cenderung berfokus pada konteks Barat, sehingga ada kebutuhan mendesak untuk mengisi kekosongan ini dengan data dan analisis dari perspektif Indonesia. Penelitian ini penting melihat meningkatnya kehadiran Generasi Z di angkatan kerja, yang membawa karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Dengan demikian, memahami tantangan dan peluang yang mereka hadirkan menjadi krusial untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan.

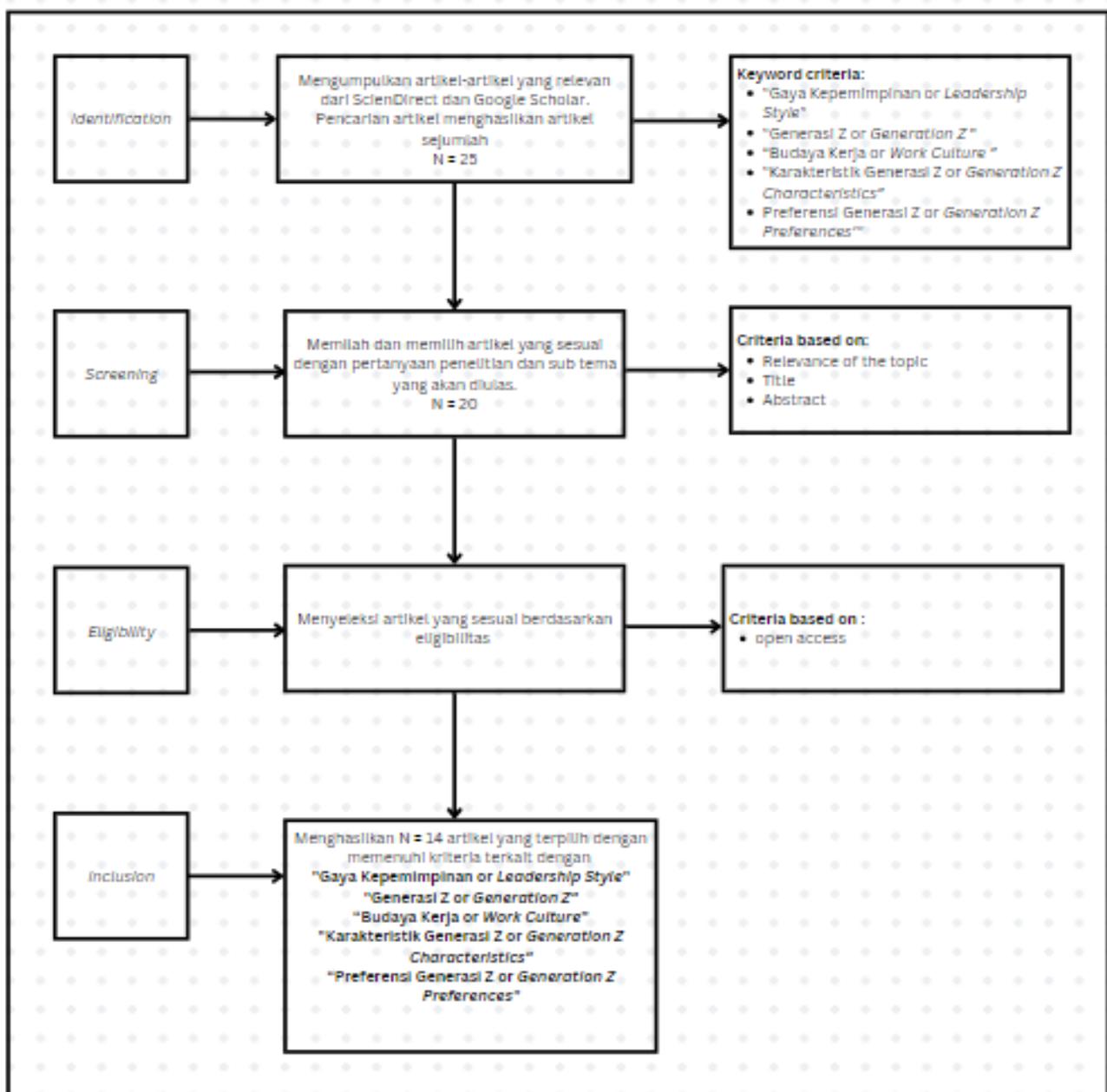
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode studi literatur, khususnya *narrative review*, sebagai pendekatan

utama. Pendekatan ini dipilih untuk menyusun ulasan literatur dengan teliti dan menyeluruh, dengan tujuan mensintesis informasi dan data yang sudah ada mengenai suatu topik, serta memberikan penjelasan yang komprehensif tentang topik tersebut. Tahapan *narrative literature review* mencakup *Identification, Screening, Eligibility, Inclusion*.

Langkah pertama adalah *Identification*, yaitu mengumpulkan artikel-artikel yang relevan dengan mempertimbangkan tahun terbit dari artikel yang digunakan, dibatasi dalam rentang waktu 10 tahun, melalui *ScienceDirect* dan *Google Scholar*. Penelusuran "Gaya Kepemimpinan or *Leadership Style*" "Generasi Z or *Generation Z*" "Budaya Kerja or *Work Culture*" "Karakteristik Generasi Z or *Generation Z Characteristics*" "Preferensi Generasi Z or *Generation Z Preferences*".

Langkah kedua ialah *Screening*, yaitu menyeleksi total jurnal berdasarkan relevansinya terhadap pertanyaan penelitian yang paling relevan dengan meninjau judul dan abstrak. Langkah ketiga ialah *Eligibility*, yaitu menyeleksi kembali artikel jurnal berdasarkan ketersediaan akses dan konten yang tidak keluar atau melebar dari topik Karakteristik dan preferensi generasi Z, dan gaya kepemimpinan untuk generasi Z. Terakhir ialah *Inclusion*, 22 jurnal yang didapatkan memenuhi kriteria terkait dengan topik karakteristik dan preferensi generasi Z, dan gaya kepemimpinan untuk generasi Z, kemudian penulis melakukan review terhadap artikel-artikel tersebut dan berhasil merumuskan empat sub-tema pembahasan, yaitu (1) Karakteristik dan preferensi generasi Z; (2) Gaya Kepemimpinan yang efektif untuk generasi Z.



Gambar 1. Bagan Pro ses Pencarian Artikel

HASIL PENELITIAN

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil
1.	Alamanda & Riyanti	2024	Pengaruh quality of work life terhadap job performance pada karyawan generasi z di perusahaan startup di Jakarta	Kuantitatif deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Quality of Work Life</i> dengan <i>Job Performance</i> .
2.	Ausat et al	2022	<i>The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance</i>	SEM PLS	Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
3.	Bharat	2020	Understanding Generation Z expectations for effective onboarding	Kualitatif deskriptif	Studi ini menyajikan enam tema penting untuk merancang dan mengelola program orientasi yang efektif bagi Generasi Z. Para profesional HR harus ingat bahwa ini juga merupakan kesempatan untuk meninjau kembali, mendesain ulang, dan menyesuaikan kembali program orientasi mereka agar sesuai dengan karyawan baru
4.	Dena	2019	Leadership from Millennials to Generation Z Transformed	kuantitatif dan kualitatif	Hasil yang diperoleh adalah sifat-sifat pribadi, karakteristik tempat kerja dan preferensi kepemimpinan sangat bervariasi yang menarik kesimpulan bahwa pemimpin harus dapat memimpin secara bersamaan berbagai jenis karyawan yang berbeda, dengan karakteristik, keterampilan, nilai dan perilaku yang berbeda, tidak mungkin mendefinisikan satu gaya kepemimpinan tunggal untuk memimpin di masa depan.
5.	Dwidienawati & Gandasari	2018	<i>Understanding Indonesia's generation Z</i>	Kuantitatif deskriptif	Temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa tidak seperti Gen Y, Gen Z di Indonesia juga menganggap keamanan kerja dan uang adalah hal yang penting. Tidak seperti Gen Y, mereka bersedia bekerja lebih keras untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi dan pindah ke kota atau negara lain untuk mendapatkan kesempatan kerja yang lebih baik. Mereka juga menganggap komunikasi tatap muka itu penting.
6.	Fridayani	2021	Kepemimpinan adaptif dalam agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru	Literature review	Penelitian ini memberikan kerangka konseptual dan analisis yang membahas bagaimana model kepemimpinan adaptif menjadi model kepemimpinan yang relevan bagi organisasi.

7.	Gabrielova & Buchko	2021	Here comes Generation Z: Millennials as managers	Mix metode	Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z memiliki preferensi untuk bekerja secara independen dan cenderung enggan terlibat dalam kerja tim. Penelitian ini menekankan pentingnya manajer milenial untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar dapat memenuhi kebutuhan generasi Z, seperti menciptakan kesempatan untuk bersosialisasi dan berpartisipasi dalam kegiatan tim.
8.	Irawan	2017	Expatriates perceptions toward Hofstede's Indonesia cultural dimensions	phenomenological qualitative study	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas partisipan setuju bahwa Indonesia memiliki budaya kolektivisme dan penghindaran ketidakpastian yang rendah. Sementara itu, pengalaman ekspatriat terhadap dimensi high power distance di Indonesia berbeda-beda.
9.	Irena & Rusfian	2019	Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi	Kuantitatif	Hasil penelitian menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan Generasi Z di Tokopedia.
10.	Schroth, H.	2019	Are You Ready for Gen Z in the Workplace?	Literature review	Penelitian ini menekankan pentingnya pemahaman terhadap pengalaman yang membentuk perilaku Gen Z, termasuk penggunaan smartphone dan media sosial, serta keterlibatan dalam gerakan keadilan sosial. Dengan memahami kebutuhan dan perilaku unik mereka, manajer dapat lebih baik mengintegrasikan Gen Z ke dalam lingkungan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi.
11.	Sakdiyakorn et al	2021	Understanding generation Z through collective consciousness : impacts for hospitality work and employment	Literature review	Hubungan antara kesadaran kolektif dan nilai-nilai menawarkan jalan menuju pemahaman yang lebih akurat tentang kelompok generasi dan perilaku kerja yang sesuai. Implikasi bagi para manajer dan kebijakan ditawarkan yang dapat memfasilitasi daya tarik, retensi, dan keterlibatan Gen Z di tempat kerja tahun 2020-an
12.	Singh & Dangmei	2016	Understanding the generation Z : the future workforce	Literature review	Makalah ini membahas karakteristik dan preferensi Generasi Z dari literatur yang ada sehingga perusahaan dapat meramalkan dan membangun tempat kerja yang sesuai untuk mereka yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja organisasi.

13.	Syahdi et al	2024	Motivasi kerja generasi Z : kajian literatur	Literature review	Hasil temuan penelitian yang telah dikaji menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan karyawan, serta gaya kepemimpinan.
14.	Vieira et al	2024	Talent management and generation Z : a systematic literature review through the lens of employer branding	Literature review	Penelitian ini menekankan pentingnya memahami preferensi dan motivasi generasi Z untuk mengembangkan strategi branding perusahaan dan manajemen bakat yang efektif dalam menarik dan mempertahankan mereka di pasar kerja.

PEMBAHASAN

Karakteristik dan Preferensi Generasi Z dalam Konteks Budaya Kerja Indonesia

Generasi Z adalah individu yang lahir antara tahun 1995 dan 2012. Mereka adalah generasi pertama yang tumbuh dengan internet dan teknologi digital sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari (Utomo & Rachmawati, 2023). Menurut laporan dari Pew Research Center (Dimock, 2019), Gen Z dikenal sebagai "*digital natives*" karena mereka tidak pernah mengenal dunia tanpa internet atau smartphone. Mereka lebih terhubung secara global, multikultural, dan lebih terbuka terhadap perubahan dibandingkan generasi sebelumnya (Vieira et al., 2024). Gen Z juga menunjukkan tingkat literasi teknologi yang tinggi dan cenderung mengandalkan media sosial sebagai sumber informasi utama mereka. Karakteristik ini menjadikan mereka unik dalam konteks kerja dan sosial, di mana mereka membawa perspektif baru dan inovatif ke dalam lingkungan kerja (Zis et al., 2021).

Generasi Z memiliki preferensi kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta peluang untuk berkembang dan belajar secara terus-menerus (Nurqamar et al., 2022). Menurut sebuah studi oleh Deloitte (2023), Gen Z sangat menghargai lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana mereka merasa didengar dan dihargai. Selain itu, mereka juga lebih tertarik pada pekerjaan yang memiliki dampak sosial positif, mencerminkan nilai-nilai yang *pro-sustainability* dan tanggung jawab sosial (Sakdiyakorn et al., 2021). Keinginan mereka untuk bekerja dalam perusahaan yang berfokus pada inovasi dan memiliki budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan juga menjadi prioritas utama (Gabriellova & Buchko, 2021).

Menurut Mahapatra et al (2022) budaya kerja Generasi Z berbeda signifikan dibandingkan dengan generasi sebelumnya seperti Baby Boomers, Gen X, dan Millennials. Generasi sebelumnya cenderung lebih menghargai stabilitas pekerjaan dan loyalitas terhadap perusahaan, sementara Gen Z lebih memilih mobilitas dan perkembangan karier yang cepat (Schroth, 2019). Selain itu, Gen Z lebih menekankan

pentingnya kesejahteraan mental dan fisik di tempat kerja, sesuatu yang mungkin tidak dianggap prioritas oleh generasi sebelumnya (Syahdi et al., 2024). Perbedaan lainnya adalah pendekatan terhadap teknologi, di mana Gen Z merasa nyaman menggunakan berbagai alat digital dan platform untuk meningkatkan produktivitas dan kolaborasi, generasi sebelumnya mungkin menghadapi kesulitan dalam pembelajaran untuk mengadopsi teknologi baru (Dwidienawati & Gandasari, 2018).

Di Indonesia, implikasi sosial dan budaya terhadap harapan kerja Gen Z sangat berpengaruh. Budaya kolektif Indonesia, yang menekankan harmoni dan kerja sama, cocok dengan preferensi Gen Z untuk lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif (Irawan, 2017). Namun, tantangan muncul dalam bentuk hierarki tradisional dan birokrasi yang masih kuat di banyak organisasi Indonesia, yang mungkin bertentangan dengan keinginan Gen Z untuk struktur yang lebih datar dan dinamis (Lee & Ande, 2023). Selain itu, Gen Z di Indonesia juga menghadapi ekspektasi untuk mencapai keseimbangan antara aspirasi modern dan nilai-nilai tradisional yang dipegang oleh keluarga dan masyarakat mereka (Chillakuri, 2020). Adaptasi terhadap perubahan ini memerlukan pendekatan kepemimpinan yang sensitif terhadap budaya dan fleksibel untuk mengakomodasi harapan kerja Gen Z sambil mempertahankan keharmonisan sosial (Hardian & Eric Hermawan, 2022).

Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Mengelola Generasi Z

Menurut (Baldonado, 2018) Gaya kepemimpinan yang relevan dan efektif untuk Generasi Z adalah kepemimpinan yang inklusif, fleksibel, dan berbasis teknologi. Pemimpin harus mampu memberikan arahan yang jelas namun tetap memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi (Bateh, 2018). Selain itu, Generasi Z menghargai umpan balik yang cepat dan konstruktif, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi (Hinduan et al., 2020). Gaya kepemimpinan transformasional, yang mendorong inspirasi, motivasi, dan perkembangan individu, sangat cocok untuk memenuhi kebutuhan dan harapan Generasi Z (Astuti & Heryadi, 2023).

Menurut Irena & Rusfian (2019) untuk mengakomodasi dinamika dan harapan Generasi Z, pemimpin harus mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif. Salah satu caranya adalah dengan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam komunikasi (Utomo & Rachmawati, 2023). Pemimpin harus mengadopsi platform digital untuk berinteraksi dengan tim, memberikan umpan balik secara real-time, dan memantau kinerja. Selain itu, pemimpin juga harus peka terhadap kebutuhan karyawan untuk pengembangan diri dan keseimbangan hidup (Vieira et al., 2024). Menyediakan peluang untuk pelatihan dan pengembangan karier, serta fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi, dapat membantu memenuhi harapan Generasi Z (Alamanda & Riyanti, 2024). Dengan demikian, adaptasi kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan.

Pemimpin yang efektif dalam mengelola Generasi Z harus memiliki sejumlah keterampilan dan kompetensi kunci. Pertama, kemampuan komunikasi yang kuat sangat penting untuk memastikan bahwa visi dan tujuan perusahaan disampaikan dengan jelas dan dipahami oleh semua anggota tim. Kedua, empati dan kecerdasan emosional adalah keterampilan yang penting untuk memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta untuk membangun hubungan yang positif (Ausat et al., 2022). Ketiga, pemimpin harus memiliki keterampilan adaptasi dan fleksibilitas untuk menghadapi perubahan cepat dalam teknologi dan dinamika pasar (Fridayani, 2021). Terakhir, kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan profesional karyawan sangat diperlukan (Dwidienawati & Gandasari, 2018).

Dengan keterampilan dan kompetensi ini, gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya kepemimpinan transformasional, menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, memberikan pengaruh dan umpan balik sebagai bentuk kepedulian seorang pemimpin pada preferensi anggotanya. Pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keterlibatan Generasi Z, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi.

KESIMPULAN

Mengelola Generasi Z di tempat kerja Indonesia menghadirkan tantangan unik yang memerlukan perhatian khusus karena harapan mereka yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti fleksibilitas, kesempatan berkembang cepat, dan lingkungan kerja kolaboratif. Budaya kerja tradisional Indonesia yang hierarkis sering kali bertentangan dengan harapan ini, menyebabkan tantangan seperti keterikatan karyawan yang rendah, komunikasi yang tidak efektif, dan keseimbangan kerja-kehidupan yang buruk, yang dapat meningkatkan tingkat turnover dan menurunkan produktivitas. Untuk mengatasi hal ini, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan menginspirasi melalui visi yang kuat dan dukungan individu, serta meningkatkan keterlibatan

karyawan melalui komunikasi transparan dan umpan balik konstruktif. Selain itu, mengembangkan program pengembangan karier yang sesuai dengan aspirasi Generasi Z dan mengimplementasikan teknologi digital yang mendukung fleksibilitas kerja adalah kunci penting. Pemimpin juga harus menyesuaikan pendekatan mereka dengan mempertimbangkan elemen budaya lokal, mendorong partisipasi dan pemberdayaan karyawan, serta menghargai nilai-nilai budaya seperti gotong royong untuk menciptakan lingkungan kerja harmonis dan produktif. Dengan menerapkan praktik-praktik ini, pemimpin di Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan memuaskan bagi Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamanda, W., & Riyanti, B. P. D. (2024). Pengaruh quality of work life terhadap job performance pada karyawan generasi z di perusahaan startup di jakarta. *Journal Psikogenesis*, 11(2), 122–131. <https://doi.org/10.24854/jps.v11i2.2578>
- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61-82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Astuti, S. D., & Heryadi, A. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Psikomuda Connectedness*, 3(2), 119-129. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/110059888/4754_Article_Text_t_11768_3_10_20231231-libre.pdf?1704439512=&response-content-disposition=inline%3B&filename%3DGaya_Kepemimpinan_Transformasional_dan_L.pdf&Expires=1729351201&Signature=W6p-SGvP_HfOENVv7LeMY4lira76t8ABtjt22bbf1OZ62pTAv8c3uraJuyzxhV6MeOoaAFuKjodFHxZxMMSleKFIVLd8LJpd8XEMKoqSkKGTHPQPJJC43TbsLzXoAo-R22qDSqx8ZVIPcJKZrce1Sn2rD-IiguXSij3SzWxQcv3WFSFHH1ahsE1ybCt3hmjFY26FKJ-vTN14sbqGSKnCAJJbLLJ91syUle605Kj-RFIO-pLIRWJd6u7mwcY9x7BV-VZ-Qen6cCHZfowUsSZCoaZTvk8dUSPxxSdwgQx8iJkwZfBStfM4MM MwNxC4vmCEEBoDt24sPJWPptNwsw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Baldonado. (2018). Leadership and gen z: motivating gen z workers and their impact to the future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56-60. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601008>
- Bateh, D. (2018). Leadership from millennials to generation z transformed. *Journal of Advanced Management Science*, 6(4), 11–14. <https://doi.org/10.18178/joams.7.1.11-14>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Deloitte. (2024, May 22). Gen z and millennial survey gives employers actionable insights into climate, sustainability and work/life balance. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/blogs/gen-z-and-millennial-survey.html>
- Dimock, M. (2019, January 17). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245-253. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/95808401/9_20Understanding_20Indonesias_20Generation_20Z_20journal-libre.pdf?1671110341=&response-content-disposition=inline%3B&filename%3DUnderstanding_Indonesia_s_Generation_Z.pdf&Expires=1729351656&Signature=W3P6r1PwJsf7PHYTW3TYUMXUZFPirifortf-zl3CYP-sbO4OtKJ91khzzW4caCYXQhCwRfVwkoNr4S-dml-cgxH-p09VE6V-Q-yDP4z5m8VOTCyBnsf8IUOhM2Ydwj5-8F9HTYGf3VuL3qAgKx-7

- oiy3tQR3fGWCgkB2V7fnUZqxg3RI3qE8WapToFFtZIW2mek8pbNO
CnO1wwwDPxYF9gfmVRfXfTgpeVzYrbTTfx71ykLo~dOdo2JVLQe4
soeDowhc2-
4X1yrLOAQQbnrGwem1TDodtnm3SrnJUFPez9WuQs5uGzG5vEYwl
Uy9m~bVZsUF2bQRQZDp4V~5-xg__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan adaptif dalam agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru. *Modus*, 33(2), 138–149. <https://doi.org/10.24002/modus.v33i2.4654>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Girindra Syahdi, M., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). Motivasi kerja generasi z: Kajian literatur. *Action Research Literate*, 8(3), 398–412. <https://doi.org/10.46799/arl.v8i3.236>
- Hardian, V. & Eric Hermawan. (2022). Gaya kepemimpinan transformatif untuk gen z. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 1(1), 32–38. <https://doi.org/10.58738/kendali.v1i1.15>
- Hinduan, Z. R., Anggraeni, A., & Agia, M. I. (2020). Generation z in indonesia: The self-driven digital. In E. Gentina & E. Parry (Eds.), *The new generation z in asia: dynamics, differences, digitalisation* (pp. 121–134). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201012>
- Irawan, D. A. (2017). Expatriates perceptions toward hofstede's indonesia cultural dimensions. *The Winners*, 18(2), 83–92. <https://doi.org/10.21512/tw.v18i2.3734>
- Irena, L., & Rusfian, E. Z. (2019). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan generasi z pada tech company. *Jurnal Komunikasi*, 11(2), 223–232. <https://doi.org/10.24912/jk.v11i2.5635>
- Lee, C.-W., & Ande, T. (2023). Organizational behavior implication: hofstede's perspectives in comparison indonesia, vietnam, china, taiwan, and france. *Advances in Management and Applied Economics*, 13(4), 1–6. <https://doi.org/10.47260/amae/1346>
- Mahapatra, G. P., Bhullar, N., & Gupta, P. (2022). Gen z: An emerging phenomenon. *NHRD Network Journal*, 15(2), 246–256. <https://doi.org/10.1177/26314541221077137>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The intention of generation z to apply for a job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Putri Lestari, D., & Surya Perdhana, M. (2023). Generation z work motivation in indonesia. *Return : Study of Management, Economic and Bussines*, 2(4), 409–422. <https://doi.org/10.57096/return.v2i04.95>
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding generation z through collective consciousness: impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian journal of multidisciplinary studies*, 3(3), 1–5. https://www.researchgate.net/profile/JianguanglungDangmei/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf
- Tidhar, L. (2023). Management and leadership for generation z in an era of changing employee commitment. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 27, 462–469. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2023-27-36>
- Utomo, A. R. B. P., & Rachmawati, R. (2023). Analisis basic human value generasi z dalam perspektif dunia kerja di jakarta dan sekitarnya. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(5), 1931–1947. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i5.512>
- Vieira, J., Gomes Da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and generation z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 1–24. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Williams, A. (2020). Twenge, J. M. (2017). *Igen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood*. New York, NY: Atria. ISBN: 978-1-5011-5201-6 paperback. 342 pp. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 48(3), 290–293. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12345>
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan perilaku komunikasi generasi milenial dan generasi z di era digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>