

---

## Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Etos Kerja Generasi Z di Dunia Kerja

Anggon Pringgandini<sup>1</sup> Irfa Arzacky<sup>2</sup> Najwah Zanuba Salsabiela<sup>3</sup> Raditya Damaris  
Wahyudiharto<sup>4</sup> Feti Fatonah<sup>5</sup>

Teknik Navigasi Udara, Politeknik Penerbangan Indonesia Curug, Legok, Banten,  
Indonesia<sup>1,2,3,4,5</sup>

Email: [anggonpringgandini2005@gmail.com](mailto:anggonpringgandini2005@gmail.com)<sup>1</sup> [irfaarzacy@gmail.com](mailto:irfaarzacy@gmail.com)<sup>2</sup>  
[juaazsalsabilla@gmail.com](mailto:juaazsalsabilla@gmail.com)<sup>3</sup> [radityadw3009@gmail.com](mailto:radityadw3009@gmail.com)<sup>4</sup> [feti\\_fatonah@yahoo.co.id](mailto:feti_fatonah@yahoo.co.id)<sup>5</sup>

### Abstrak

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah mengubah dinamika dunia kerja, terutama dengan meningkatnya dominasi Generasi Z sebagai tenaga kerja utama yang memiliki karakteristik unik, seperti orientasi pada fleksibilitas, makna kerja, dan kebutuhan akan lingkungan yang inklusif. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan yang lebih responsif dibandingkan pendekatan konvensional yang cenderung hierarkis. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja Generasi Z melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *systematic literature review*. Data dikumpulkan dari jurnal internasional bereputasi dan jurnal nasional terakreditasi (SINTA) periode 2015–2025 melalui proses identifikasi, penyaringan, dan analisis isi terhadap 25 artikel terpilih. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, partisipatif, inklusif, dan *engaging leadership* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan *work engagement* yang menjadi mediator utama terbentuknya etos kerja Generasi Z. Kepemimpinan transformasional mampu membangun makna kerja dan motivasi intrinsik, kepemimpinan partisipatif meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki, kepemimpinan inklusif memperkuat keamanan psikologis dan inovasi, sedangkan *engaging leadership* mendorong keterikatan emosional dan produktivitas berkelanjutan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan konvensional yang otoriter dan kurang partisipatif cenderung menurunkan motivasi serta meningkatkan kecenderungan *turnover*. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan adaptif dan multidimensional menjadi faktor kunci dalam membangun etos kerja Generasi Z. Integrasi berbagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan, keterlibatan, dan kesejahteraan psikologis terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi di era digital.

**Kata Kunci:** Etos Kerja, Generasi Z, Kepemimpinan



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi yang semakin masif serta akselerasi transformasi digital telah membawa perubahan signifikan terhadap struktur, pola, dan dinamika dunia kerja modern. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknologi dan sistem kerja, tetapi juga pada karakteristik sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Organisasi saat ini dituntut untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, termasuk dalam mengelola keberagaman generasi yang menjadi bagian dari angkatan kerja (*multigenerational workforce*) (Okoli, 2015). Salah satu fenomena yang paling menonjol adalah meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 (Twenge, 2017). Generasi Z, yang sering disebut sebagai *digital native*, tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang telah terintegrasi dengan teknologi digital sejak usia dini. Kondisi ini membentuk karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya, seperti kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, kecenderungan untuk mencari fleksibilitas dalam bekerja, orientasi terhadap makna dan tujuan pekerjaan (*meaningful work*), serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan transparan (Twenge,

2017). Selain itu, Generasi Z juga dikenal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) serta peluang pengembangan diri yang berkelanjutan (Mahardika et al., 2022).

**Tabel 1. Spektrum Generasi dalam Dunia Kerja**

Generasi	Rentang Usia Lahir	Ciri Utama	Preferensi Kepemimpinan	Relevansi
Baby Boomer	1946-1964	Disiplin, loyal, stabil, berorientasi pada hierarki dan stabilitas kerja.	Direktif/otoritatif, fokus pada aturan, struktur, dan penghargaan kinerja formal.	Etos kerja kuat jika terstruktur, stabil, dan berbasis kesetiaan pada organisasi.
Generasi X	1965-1980	Mandiri, pragmatis, menilai keseimbangan hidup kerja, skeptis terhadap otoritas yang tidak rasional.	Kombinasi otoritatif-fleksibel; fokus pada hasil, kepercayaan, & komunikasi dua arah.	Etos kerja tinggi jika merasa pekerjaan berdampak & tidak terlalu rigid.
Generasi Y (Milenial)	1981-1996	Tech-savvy, kreatif, kolaboratif, menyukai fleksibilitas dan pekerjaan bermakna.	Transformasional, partisipatif, coaching; fokus pada pengembangan, komunikasi, & feedback.	Etos kerja tinggi bila merasa dihargai, dilibatkan, & pekerjaan memiliki makna.
Generasi Z	1997-2012	Digital native, multitasking, fleksibel, inklusif, sensitif terhadap transparansi dan nilai organisasi.	Transformasional, partisipatif, inklusif, engaging; fokus pada keterlibatan, makna pekerjaan, & pengembangan diri.	Etos kerja kuat jika ada dukungan psikologis, kebebasan, & peluang pengembangan diri.

Sumber: <https://www.darya-varia.com/id/read/perbedaan-generasi-di-dunia-kerja-dari-baby-boomer-hingga-gen-alpha>

Dengan memahami perbedaan generasi seperti pada Tabel 1, terutama posisi Generasi Z sebagai generasi digital native yang mengutamakan fleksibilitas, makna kerja, dan inklusivitas, semakin jelas bahwa pendekatan kepemimpinan yang konvensional berbasis ketaatan dan hierarki cenderung kurang responsif terhadap kebutuhan mereka. Karakteristik tersebut menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam praktik manajerial, khususnya dalam aspek kepemimpinan dan budaya kerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi perilaku kerja karyawan, termasuk motivasi, keterlibatan kerja (*work engagement*), kepuasan kerja, serta etos kerja (M. Bass & E. Riggio, 2006). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan pencapaian tujuan organisasi (W. Schaufeli, 2021)

Penelitian oleh Decuyper dan Schaufeli pada tahun 2020 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan positif, khususnya kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja melalui mekanisme psikologis seperti pemenuhan kebutuhan dasar individu (*autonomy, competence, relatedness*) dan dukungan emosional dari pemimpin. Lebih lanjut, meta-analisis yang dilakukan oleh Decuyper dan Schaufeli menegaskan bahwa berbagai gaya kepemimpinan positif secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi (Decuyper & Schaufeli, 2019) Selain itu, konsep engaging leadership yang dikembangkan oleh Schaufeli pada tahun 2021 menekankan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, menghubungkan (*connecting*), dan memberdayakan

(*empowering*) karyawan akan secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja dan motivasi intrinsik. Pemimpin jenis ini senantiasa memperhatikan kebutuhan dasar psikologis bawahannya, yang kemudian menjadi dasar terbentuknya etos kerja yang kuat (W. Schaufeli, 2021). Pendekatan ini sangat relevan dengan karakter Generasi Z yang cenderung merespons baik terhadap pemimpin yang transparan, suportif, dan terbuka terhadap partisipasi bawahannya (Mahardika et al., 2022).

Dalam konteks Generasi Z, efektivitas kepemimpinan menjadi semakin kompleks karena adanya perbedaan nilai dan ekspektasi dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan autentik merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan motivasi, kepercayaan, serta kinerja Generasi Z, sedangkan gaya kepemimpinan tradisional cenderung kurang efektif bahkan berdampak negatif. Pada konteks Indonesia, penelitian oleh Restiana pada tahun 2024 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *work engagement* Generasi Z, bahkan lebih kuat dibandingkan faktor fleksibilitas kerja (Restiana & Puspitawati, 2024). Selain itu, kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan perilaku inovatif Generasi Z melalui peningkatan keterlibatan kerja dan *job crafting* (Decuyper & Schaufeli, 2019). Berdasarkan berbagai temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan etos kerja dan kinerja Generasi Z. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan antara praktik kepemimpinan konvensional yang cenderung hierarkis dengan kebutuhan Generasi Z yang lebih mengedepankan partisipasi, transparansi, dan pengembangan diri (Okoli, 2015; Schaufeli, 2021). Kesenjangan ini berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan organisasi, seperti rendahnya motivasi kerja, menurunnya komitmen organisasi, serta meningkatnya tingkat *turnover intention* pada Generasi Z (Twenge, 2017; Cahyono, 2022).

**Tabel 2. Gaya Kepemimpinan yang Efektif untuk Generasi Z**

Gaya Kepemimpinan	Karakteristik Utama	Efek terhadap Etos Kerja
Transformasional	Menginspirasi visi, mendorong pengembangan individu, memberi motivasi intrinsik, dan menjadi teladan.	Meningkatkan keterlibatan kerja, rasa makna pekerjaan, dan etos kerja Generasi Z yang berorientasi pada tujuan.
Partisipatif	Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendorong diskusi, kolaborasi, & komunikasi terbuka.	Meningkatkan perasaan dimiliki, keterikatan, & etos kerja karena Gen Z merasa didengar dan dilibatkan.
Inklusif	Menghargai keberagaman, menciptakan sense of belonging, transparan, & memberikan keamanan psikologis.	Mendorong loyalitas, keterlibatan, & perilaku inovatif Generasi Z dalam kerja kelompok.
Engaging Leadership	Menginspirasi, menghubungkan, dan memberdayakan karyawan; fokus pada kebutuhan psikologis (autonomy, competence, relatedness).	Meningkatkan work engagement, motivasi intrinsik, & konsistensi etos kerja Generasi Z.
Coaching / Mentoring	Membimbing, mengembangkan, & memberikan feedback berkelanjutan untuk pertumbuhan karyawan.	Meningkatkan keterampilan, rasa percaya diri, & etos kerja melalui pengembangan diri yang berkelanjutan.

Sumber: <https://ojs.smkmerahputih.com/index.php/jimu/article/view/1390>

Mengacu pada Tabel 2, kombinasi kepemimpinan transformasional, partisipatif, inklusif, dan engaging leadership tampak sebagai rangkaian gaya yang saling melengkapi untuk membangun etos kerja Generasi Z, karena memenuhi kebutuhan psikologis, nilai, serta ekspektasi mereka terhadap keterlibatan, transparansi, dan pengembangan diri dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif

dan kontekstual, khususnya melalui penerapan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi visi, memberikan motivasi, serta mendorong pengembangan individu, sedangkan kepemimpinan partisipatif menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan Keputusan (M. Bass & E. Riggio, 2006). Kombinasi kedua pendekatan ini diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, kolaboratif, dan kondusif dalam meningkatkan etos kerja Generasi Z. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja Generasi Z di dunia kerja melalui pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi literatur. Dengan mengintegrasikan berbagai temuan empiris dari jurnal ilmiah bereputasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif di era transformasi digital.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Peran Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap pengikutannya untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pengendalian dan pengawasan, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan karyawan untuk bekerja secara optimal (Schaufeli, 2021). Beberapa gaya kepemimpinan yang relevan dengan penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan inklusif.

1. Kepemimpinan transformasional dikenal mampu menginspirasi visi, memotivasi intrinsik, dan mendorong pengembangan diri karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya memberi arahan tugas, tetapi juga membangun makna kerja dan mendorong keterlibatan emosional karyawan (Yusuf & Etikariena, 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang kuat dengan keterlibatan kerja (work engagement). Stres kerja yang lebih rendah, dukungan sosial yang lebih kuat, dan umpan balik yang jelas menjadi mediator utama dalam hubungan ini.
2. Kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan dan ide. Dalam konteks Generasi Z, pendekatan ini sangat relevan karena generasi ini membutuhkan transparansi, partisipasi, dan pengakuan terhadap kontribusinya (Mahardika et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif menciptakan lingkungan yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga meningkatkan keterlibatan kerja dan dedikasi karyawan (Kurnia & Azzuhri, n.d.).
3. Kepemimpinan inklusif menekankan penghargaan terhadap keberagaman, keterbukaan, dan rasa aman secara psikologis. Pendekatan ini berperan penting dalam membangun rasa aman, kepercayaan, dan keterkaitan emosional, sehingga mendukung etos kerja yang kuat dan berkelanjutan.

#### **Etos Kerja**

Etos kerja adalah set nilai dan norma internal yang mengarahkan sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan. Etos kerja Generasi Z tidak lagi hanya dimaknai sebagai bekerja keras secara konvensional, tetapi juga menggambarkan disiplin, tanggung jawab, fleksibilitas, kreativitas, dan daya adaptasi terhadap teknologi dan perubahan (Twenge, 2017)

## **Generasi Z**

Generasi Z merujuk pada individu yang lahir sekitar 1996–2010, yang tumbuh bersama teknologi digital dan internet. Mereka cenderung mandiri, inovatif, kritis terhadap hierarki konvensional, dan mengutamakan transparansi, partisipasi, dan keseimbangan hidup–kerja (Mahardika et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung mengutamakan makna kerja, rasa aman psikologis, dan peluang pengembangan diri dibandingkan sekadar kenaikan gaji. Mereka juga mengandalkan teknologi, media sosial, dan komunikasi digital untuk berkolaborasi dan berbagi informasi.

## **Work Engagement dan Etos Kerja Generasi Z**

Work engagement adalah kondisi tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan orientasi pada tujuan kerja, yang biasanya diukur dalam tiga dimensi: vigor (energi), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh) (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian menunjukkan bahwa work engagement memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, kualitas kerja, dan etos kerja karyawan Generasi Z. Generasi ini lebih responsif terhadap program kerja yang memberikan umpan balik cepat, pengakuan atas kontribusi, dan peluang pengembangan diri. Etos kerja Generasi Z tidak lagi hanya dimaknai sebagai kerja keras secara konvensional, tetapi juga mencakup fleksibilitas, inovasi, kreativitas, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Work engagement menjadi jembatan penting antara kepemimpinan adaptif dan etos kerja yang kuat, karena menghubungkan pengalaman kerja yang positif dengan performa dan komitmen jangka panjang (Schaufeli, 2021; Decuyper & Schaufeli, 2020).

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, partisipatif, inklusif, serta work engagement merupakan konsep kunci dalam memahami pembentukan etos kerja Generasi Z di dunia kerja. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam membentuk etos kerja tidak bersifat sederhana, melainkan melalui mekanisme psikologis dan keterlibatan kerja. Dengan demikian, penelitian ini berada pada posisi lanjutan dari kajian-kajian yang sudah ada, yakni mengintegrasikan gagasan tentang kepemimpinan transformasional, partisipatif, inklusif, dan engaging leadership melalui pendekatan systematic literature review, guna mengkaji secara komprehensif peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja Generasi Z di dunia kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur sistematis (*systematic literature review*) untuk mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja Generasi Z di dunia kerja (Okoli, 2015)(Okoli, 2015; Xiao & Watson, 2019). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mensintesis berbagai konsep teoritis dan temuan empiris secara sistematis, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan etos kerja Generasi Z. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari:

- Artikel Jurnal Internasional bereputasi
- Jurnal Nasional Terakreditasi (SINTA)
- Sumber ilmiah lain yang relevan, seperti buku teks dan dokumen kebijakan

Berikut disajikan daftar studi terdahulu yang relevan dalam bentuk tabel, sebagai penghubung antara teori kepemimpinan, etos kerja, Generasi Z, dan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3. Daftar Studi Terdahulu yang Relevan**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Fokus Penelitian	Persamaan
1	Hardian & Hermawan (2022)	<i>Literatur: Relevansi gaya kepemimpinan transformasional terhadap karyawan generasi Z</i>	Kepemimpinan transformasional dan Generasi Z	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cocok untuk Generasi Z.
2	Dilla (2023)	<i>Hubungan kepemimpinan transformasional dengan work engagement</i>	Kepemimpinan dan work engagement	Mendukung hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan kerja, yang menjadi mediator etos kerja.
3	Restiana & Puspitawati (2024)	<i>Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap work engagement karyawan Gen Z</i>	Kepemimpinan, work engagement, etos kerja	Relevan dengan variabel X, mediator, dan Y.
4	Nasution (2025)	<i>Kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif Generasi Z</i>	Kepemimpinan inklusif & Generasi Z	Menunjukkan peran inklusivitas dalam memperkuat etos kerja.
5	Schaufeli (2021)	<i>Engaging leadership: How to promote work engagement?</i>	Engaging leadership & work engagement	Menyediakan kerangka teoritis tentang leadership yang relevan.
6	Mahardika et al. (2022)	<i>Retensi karyawan generasi Z di Indonesia</i>	Etos kerja & keberhasilan organisasi	Menunjukkan pentingnya etos kerja Generasi Z dalam konteks Asia.

Sumber: Penulis

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan berbagai studi yang relevan guna mengurangi bias dan memperkuat kekuatan generalisasi tematik. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip studi literatur sistematis (*systematic literature review*) yang menekankan transparansi, konsistensi, dan akuntabilitas dalam penelitian ilmiah yang berbasis studi literatur.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan penjelasan pada bagian Metode Penelitian, analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik terhadap artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi (Pati et al., 2017). Proses ini bertujuan untuk mengelompokkan, mengevaluasi, dan mensintesis temuan terkait peran kepemimpinan, keterlibatan kerja (*work engagement*), serta karakteristik Generasi Z sebagai angkatan kerja dominan di era transformasi digital (Huang et al., 2020). Melalui proses analisis yang sistematis, peneliti mengidentifikasi lima tema utama yang secara konsisten muncul dalam berbagai sumber ilmiah nasional dan internasional pada periode 2015–2025. yang mengacu langsung pada 4 poin Tinjauan Pustaka Anda, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional & Partisipatif,
2. Kepemimpinan Inklusif & Work Engagement,
3. Engaging Leadership & Keterlibatan Psikologis,
4. Kesenjangan Kepemimpinan Konvensional dan Etos Kerja

Tema - tema ini kemudian dipadukan dengan Tinjauan Pustaka tentang etos kerja Generasi Z, sehingga hasil penelitian menunjukkan hubungan sistematis antara gaya kepemimpinan, work engagement, dan etos kerja Generasi Z (Twenge, 2017). Berikut dijelaskan satu-persatu tema tersebut, lalu dikaitkan langsung dengan Tinjauan Pustaka 1–4 dan implikasi praktis bagi organisasi.

## Pembahasan

### Tema 1. Kepemimpinan Transformasional dan Partisipatif sebagai Pemicu Keterlibatan Generasi Z

Analisis isi terhadap beberapa artikel yang dipilih menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling sering dikaitkan dengan peningkatan keterlibatan kerja (work engagement) dan motivasi intrinsik Generasi Z (Anwa et al., 2025). Dalam kerangka teoritis kepemimpinan transformasional, pemimpin berperan menginspirasi visi, memberi motivasi individu, dan mendorong perkembangan diri karyawan, termasuk keterbukaan terhadap masukan dan inisiatif (Reformasiyanto, 2024). Beberapa studi empiris yang tersaring dalam penelusuran literatur ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menjelaskan arah masa depan organisasi secara jelas, memperlihatkan contoh kerja keras, dan memberi penghargaan atas kontribusi individu, cenderung memicu peningkatan keterlibatan kerja Generasi Z, terutama pada lingkungan kerja yang dinamis dan penuh teknologi (Edsel et al., 2024). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian tentang work engagement yang menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial) menjadi mediator kuat antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja (Dewi et al., 2023). Di sisi lain, kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan dan ide (Pamungkas et al., 2024). Generasi Z, yang cenderung mengutamakan transparansi, inklusivitas, dan keterlibatan, merespons lebih baik terhadap pemimpin yang melibatkan mereka dalam merancang tugas, menentukan prioritas, dan memberikan masukan terhadap kebijakan organisasi. Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan persepsi keterlibatan, tetapi juga meningkatkan etos kerja melalui perasaan kepedulian atas pekerjaan (*sense of ownership*) dan rasa tanggung jawab terhadap keputusan yang sudah turut dibuat (Kurnia & Azzuhri, n.d.; Azzahra & Hadiwijaya, 2026). Dalam konteks multigenerasi, kepemimpinan partisipatif juga berperan sebagai penyeimbang terhadap pendekatan hierarkis yang cenderung dimaksimalkan oleh generasi sebelumnya, sehingga memperkuat kohesi tim dan mengurangi ketegangan lintas generasi (Venice et al., 2012).

**Tabel 4. Ringkasan Temuan Kepemimpinan Transformasional terhadap Generasi Z**

Aspek	Temuan Utama	Implikasi Etos Kerja
Visi & inspirasi pemimpin	Meningkatkan rasa tujuan & makna pekerjaan	Meningkatkan etos kerja melalui orientasi pada tujuan organisasi.
Motivasi Individual	Pemimpin yang memberi penghargaan & dukungan personal meningkatkan keterlibatan	Mendorong disiplin, tanggung jawab, & inisiatif kerja.
Pengembangan diri	Fokus pada pengembangan keterampilan & peluang karier	Meningkatkan dedikasi & komitmen terhadap perbaikan diri dan organisasi.

Sumber: (Venice et al., 2012)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti berkontribusi signifikan dalam membangun etos kerja Generasi Z, karena mengkombinasikan inspirasi visi, keterlibatan psikologis, dan rasa kepemilikan atas pekerjaan (Waworuntu et al., 2022).

### Tema 2. Kepemimpinan Inklusif dan Kesejahteraan Psikologis Generasi Z

Temuan lain yang muncul dalam analisis adalah kepemimpinan inklusif, yang menekankan pada menghargai perbedaan, menciptakan lingkungan aman secara psikologis,

dan memastikan setiap anggota tim merasa diterima dan dihargai, terlepas dari latar belakang, generasi, atau posisi hierarkis (Agung & Nugroho, 2025). Pada Generasi Z, yang cenderung sensitif terhadap ketidakadilan, stereotip, dan diskriminasi, kepemimpinan inklusif terbukti berperan penting dalam memperkuat keterlibatan kerja dan perilaku prososial di organisasi. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan perilaku inovatif Generasi Z melalui mekanisme keterlibatan kerja dan job crafting (mengatur tugas secara lebih mandiri), yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap etos kerja dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, lingkungan yang inklusif memungkinkan Gen Z untuk mengekspresikan kreativitas, mengambil inisiatif, dan berkontribusi secara maksimal, tanpa rasa takut melakukan kesalahan atau dinilai negatif (Gianis et al., 2025). Secara keseluruhan, kepemimpinan inklusif menjadi bagian penting dari strategi membangun etos kerja Generasi Z, karena menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan keterikatan emosional pada organisasi.

### **Tema 3. Engaging Leadership dan Etos Kerja Berbasis Makna**

Temuan lain yang muncul adalah engaging leadership, yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, menghubungkan, dan memberdayakan bawahannya, serta memperhatikan kebutuhan psikologis dasar employee (otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial). Dalam konteks Generasi Z, model ini sangat relevan, karena mereka cenderung merespons positif pemimpin yang tidak hanya memberi arahan teknis, tetapi juga membangun hubungan pribadi, mendengarkan masukan, dan memberikan dukungan dalam pengembangan karier (Tuin & Schaufeli, 2021). Analisis tematik terhadap sejumlah artikel menunjukkan bahwa engaging leadership berkontribusi terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja, yang kemudian direfleksikan dalam bentuk etos kerja yang lebih disiplin, inisiatif, dan komitmen. Dengan kata lain, ketika pemimpin mampu menciptakan pengalaman kerja yang bermakna, Generasi Z lebih cenderung untuk bekerja dengan rasa tanggung jawab tinggi, bahkan di luar batas tugas rutin, sepanjang merasa pekerjaannya dihargai dan relevan dengan tujuan hidup mereka (Lowe et al., 2022). Dengan menggabungkan kepemimpinan transformasional, partisipatif, inklusif, dan *engaging leadership*, organisasi mampu membangun etos kerja yang berbasis makna, keterlibatan, dan kesejahteraan psikologis.

### **Tema 4. Kesenjangan Kepemimpinan Konvensional dan Respons Generasi Z**

Selain gagasan positif tentang kepemimpinan adaptif, analisis juga menemukan kesenjangan antara praktik kepemimpinan konvensional (hierarkis, otoriter, proses top-down) dan kebutuhan Generasi Z yang menuntut partisipasi, fleksibilitas, dan transparansi. Beberapa studi mencatat bahwa pemimpin yang kurang terbuka terhadap masukan, kurang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan masih mengandalkan kontrol berbasis ketaatan, cenderung mengalami rendahnya motivasi, meningkatnya turnover intention, serta menurunnya komitmen organisasi pada Generasi Z (Wokas et al., n.d.). Hal ini sejalan dengan temuan tentang turnover intention Generasi Z yang meningkat ketika mereka merasa tidak dihargai, pekerjaan tidak berarti, dan pengembangan diri terbatas. Dengan demikian, kesenjangan ini menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan adaptif dan keterlibatan aktif (transformasional, partisipatif, inklusif, dan engaging) menjadi sebuah kebutuhan strategis, bukan hanya pilihan manajerial, untuk mempertahankan dan meningkatkan etos kerja Generasi Z di dunia kerja.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dan multidimensional dalam meningkatkan etos

kerja Generasi Z di dunia kerja. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*), yang pada akhirnya berdampak pada pembentukan etos kerja yang lebih positif, produktif, dan adaptif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agung, Y., & Nugroho, W. (2025). *A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees Tinjauan Literatur Sistematis tentang Harapan Tempat Kerja dan Karakteristik Perilaku Karyawan Generasi Z*. 14(3), 367–375.
- Anwa, A. P., Meliana, M., & Koeswandi, A. (2025). *Literatur : Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Karakteristik Pegawai Generasi Z*.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2019). *Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms*. 34(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dewi, A. T., Andrena, K. M., & Hellyani, C. A. (2023). *Gaya Kepemimpinan Ideal Untuk Generasi Z Pada Lingkungan Organisasi*. 1(3).
- Edsel, P. S., Harjanti, D., Manajemen, P. S., & Petra, U. K. (2024). *Membangun Innovative Work Behavior Pada Karyawan Generasi Millennial: Peran Transformational Leadership Dan Employee Engagement*. 29(1).
- Gianis, A., Ramli, A. H., & Mariam, S. (2025). *Social Inclusion, Entrepreneurial Intention, Self-Efficacy, Gender, And Entrepreneurship Education In Generation Z*. 13(2), 725–746. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3136>
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Harms, P. D. (2020). *Avoiding or embracing social relationships? A conservation of resources perspective of leader narcissism, leader – member exchange differentiation, and follower voice*. (December 2019), 77–92. <https://doi.org/10.1002/job.2423>
- Kurnia, J. A., & Azzuhri, M. (n.d.). *Analisis komparatif hubungan work engagement dan job performance pada tenaga kesehatan rumah sakit: Studi antara konteks Indonesia dan Yunani Comparative Analysis of the Relationship between Work engagement and Job performance among Hospital Health Workers : A Study of Indonesian and Greek Contexts*. (November 2025).
- Lowe, K. B., Yearly, I., & Editor, R. (2022). *The Leadership Quarterly Yearly Review ( LQYR ) for 2022*. 31(February 2020), 101400. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101400>
- M. Bass, B., & E. Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Editio). Psychology Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T. M., & Zulfiana, U. (2022). *Work-life balance pada karyawan generasi Z*.
- Okoli, C. (2015). *A Critical Realist Guide to Developing Theory with Systematic Literature Reviews*.
- Pamungkas, T., Islam, U., Sultan, N., Saifuddin, T., Jamrizal, J., Islam, U., Sultan, N., Saifuddin, T., Us, K. A., Islam, U., Sultan, N., & Saifuddin, T. (2024). *Kepemimpinan Partisipatif, Delegasi, Dan Pemberian Kewenangan*. 2(2).
- Pati, D., Ap, L., Lorusso, L. N., & Arch, M. S. (2017). *How to Write a Systematic Review of the Literature*. 1–16. <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>
- Reformasianto, V. L. (2024). *Leadership Challenges in Managing Generation Z: An Indonesian Work Culture Perspective Tantangan Kepemimpinan Dalam Mengelola Generasi Z: Perspektif Budaya Kerja Indonesia*. 13(4), 639–646.
- Restiana, & Puspitawati, A. (2024). *Pengaruh Transformational Leadership dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Generasi Z*. *JURNAL ILMU PERILAKU*, 8, 33–49. <https://jip.fk.unand.ac.id/index.php/jip/article/view/569/161>
- Schaufeli, W. (2021). *Engaging Leadership : How to Promote Work Engagement ?* 12(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
-

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study*. 315(March 2003), 293–315.
- Tuin, L. Van, & Schaufeli, W. B. (2021). *Engaging leadership : Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction*. 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- 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—and what that means for the rest of us* (Atria Book).
- Venice, G., Angelina, S., Aulya, N., Leonard, R., Donal, M., Batam, I., Mada, G., Ladi, S., City, B., & Island, R. (2012). *Effective Leadership Styles for Indonesia 's Generation Z in the Digital Era*. 156–169.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., Mandagi, D. W., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Klabat, U. (2022). *Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Di Antara Karyawan Milenial dan Gen Z : Tinjauan Sistematis*. 10(2), 396–411. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. H., Saerang, R. T., Kepemimpinan, P. G., Kerja, K., & Lingkungan, D. A. N. (n.d.). *Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan The Influence Of Leadership Style, Work Engagement And Work Environment On The Performance Of PT. PLN KAWANGKOAN Jurnal EMBA Vol. 10 No. 3 Hal. 56-68*. 10(3).
- Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). *Innovative Work Behavior at Startup : Role of Inclusive Leadership, Psychological Safety, and Psychological Empowerment*. 9, 123–144. <https://doi.org/10.22146/gamajop.78672>