

PREFERENSI GENERASI Z TERHADAP UMPAN BALIK, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA KERJA DI BMKG

Asep Jamaludin Malik¹, Lamtupa Nainggolan², Sarimang Aisah Jamco³, Intan Prayuda Wulandari⁴, Annisa Qurrota A'yun⁵

^{1,2,3,4,5}Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Meteorologi Klimatologi dan Geofisika

Informasi Artikel

Sejarah Artikel:

Accepted Mei 30, 2025

Keywords:

*Generation Z,
Authentic Leadership,
Work Preferences*

Kata Kunci:

Generasi Z,
Kepemimpinan Autentik,
Preferensi Kerja

ABSTRAK

Optimalisasi kontribusi Generasi Z (Gen Z) di BMKG menjadi semakin penting seiring meningkatnya jumlah pegawai muda yang membawa karakteristik, nilai, dan preferensi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis preferensi Gen Z terhadap dunia kerja dan gaya kepemimpinan di BMKG melalui tiga dimensi, yaitu umpan balik (*feedback*), motivasi kerja (*work motivation*), dan gaya kerja (*working style*). Data penelitian diperoleh dari 103 responden yang merupakan peserta Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) BMKG Tahun 2025 dan termasuk dalam kategori Gen Z. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan instrumen kuesioner skala Likert 1–5 yang disusun berdasarkan kajian teori perilaku organisasi, kepemimpinan autentik, serta karakteristik generasi digital. Analisis data dilakukan untuk mengidentifikasi pola dominan preferensi responden terhadap gaya kepemimpinan di BMKG. Untuk dimensi umpan balik, mayoritas Gen Z menginginkan pemimpin yang jujur, transparan, dan mampu memberikan evaluasi secara langsung serta membangun. Pada dimensi motivasi kerja, responden merasa lebih termotivasi ketika pemimpin menunjukkan integritas, konsistensi tindakan, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Sementara pada dimensi gaya kerja, Gen Z lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, tidak hierarkis, serta memberi ruang kreativitas dan inovasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa Gen Z di BMKG memiliki preferensi kuat terhadap kepemimpinan yang autentik, adaptif, dan terbuka, yang mampu mendukung pengembangan diri serta memperkuat budaya kerja inklusif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan kebijakan sumber daya manusia yang lebih selaras dengan karakteristik generasi muda di BMKG.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Penulis Koresponden

Lamtupa Nainggolan,
Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika
Jl. Perhubungan I No.5 Pondok Betung, Bintaro, Kec. Pd. Aren, Kota Tangerang Selatan, Banten 15221.
Email: lamtupa.nainggolan@bmkg.go.id

1. PENDAHULUAN

Dalam era percepatan transformasi digital dan kompleksitas perubahan sosial, organisasi publik seperti Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika (BMKG) dituntut untuk beradaptasi secara lebih dinamis dan responsif. Salah satu faktor yang turut memengaruhi arah perubahan tersebut adalah meningkatnya jumlah pegawai yang berasal dari Generasi Z, yaitu individu yang lahir

antara tahun 1997 hingga 2012 [1]. Gen Z membawa karakteristik unik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, baik dari segi pola komunikasi, ekspektasi kerja, maupun cara mereka berinteraksi dengan teknologi. Kehadiran mereka berperan penting dalam memperkuat kapasitas digital organisasi, khususnya karena Gen Z terbiasa bekerja dengan data, sistem otomatisasi, dan teknologi berbasis cloud. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa generasi ini memiliki kompetensi digital yang lebih berkembang dan mampu mendorong percepatan inovasi berbasis teknologi di sektor publik [2], [3]. Namun demikian, integrasi mereka juga membawa tantangan tersendiri, seperti penyesuaian budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta koordinasi lintas generasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif dan inklusif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa nilai, preferensi, dan cara kerja Gen Z dapat terakomodasi secara efektif [4], [5].

Gen Z tumbuh dalam lingkungan yang sangat terhubung secara digital, sehingga membentuk perspektif dan nilai kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka cenderung adaptif, kolaboratif, menghargai keberagaman, serta memiliki kebutuhan kuat terhadap fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan [1]. Dalam konteks dunia kerja modern, Gen Z mengharapkan lingkungan yang terbuka, transparan, dan mendukung kreativitas [6]. Mereka lebih mudah termotivasi ketika pemimpin menunjukkan ketulusan, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta memberikan ruang bagi ide-ide baru [7]. Selain itu, Gen Z menempatkan makna pekerjaan sebagai salah satu aspek utama dalam menentukan komitmen kerja; mereka menginginkan pekerjaan yang relevan secara sosial dan memberi kesempatan untuk berkembang [8]. Oleh karena itu, organisasi seperti BMKG perlu memahami preferensi ini agar dapat menciptakan pola komunikasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan yang selaras dengan karakteristik generasi muda [9], [10].

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk menganalisis preferensi Gen Z terhadap dunia kerja dan gaya kepemimpinan di BMKG, dengan fokus pada tiga dimensi utama: umpan balik, motivasi kerja, dan gaya kerja [11]. Ketiga dimensi ini dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan efektivitas kepemimpinan dan kualitas interaksi dalam organisasi publik. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana Gen Z memaknai hubungan kerja dengan pemimpin, bagaimana mereka merespons mekanisme pemberian umpan balik, serta faktor apa saja yang memengaruhi motivasi dan produktivitas mereka. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan berbasis bukti ilmiah, sehingga dapat mendukung transformasi kelembagaan BMKG. Hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih selaras dengan karakteristik dan kebutuhan generasi muda.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk menganalisis preferensi Gen Z terhadap dunia kerja dan gaya kepemimpinan di lingkungan Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika (BMKG). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran terukur mengenai pola umpan balik, motivasi kerja, dan kecenderungan gaya kerja pegawai muda dalam organisasi publik [12], sekaligus relevan dengan karakter generasi digital yang cenderung adaptif dan responsif terhadap teknologi [13]. Instrumen penelitian berupa kuesioner daring dengan skala Likert 1–5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju), sebagaimana lazim digunakan dalam riset perilaku organisasi [14] dan studi mengenai pola komunikasi kepemimpinan generasi muda di sektor publik [15].

Sebanyak 103 responden berpartisipasi, terdiri atas 63 laki-laki dan 40 perempuan. Seluruh responden merupakan pegawai muda yang aktif dalam struktur kelembagaan BMKG, sehingga dianggap relevan untuk menggambarkan preferensi generasi ini di lingkungan organisasi, terutama terkait dukungan organisasi [16], kesiapan kerja digital [17], serta kecenderungan perilaku dalam mencari dan merespons umpan balik [18].

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah menentukan variabel yang akan diukur berdasarkan tinjauan pustaka (*literature review*) terkait umpan balik, motivasi kerja, dan gaya kerja. Selanjutnya dilakukan penyusunan kuesioner, yang terdiri atas tiga dimensi utama, masing-masing diturunkan menjadi lima pernyataan untuk dinilai menggunakan

skala Likert. Kuesioner kemudian disebarikan kepada seluruh responden, dan data yang terkumpul dihitung untuk memperoleh skor setiap variabel dan indikator. Tahap akhir adalah analisis data, yang dilakukan untuk mengidentifikasi pola preferensi Gen Z terhadap umpan balik, motivasi kerja, dan gaya kerja di BMKG. Hasil analisis ini diharapkan memberikan gambaran empiris yang dapat menjadi masukan bagi pengembangan manajemen talenta dan kepemimpinan di lingkungan BMKG.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil analisis terhadap dimensi umpan balik (*feedback*) yang menjadi salah satu variabel utama dalam penelitian disajikan dalam Tabel 1. Penilaian responden terhadap lima pernyataan disusun berdasarkan teori perilaku organisasi, khususnya konsep feedback orientation yang menekankan pentingnya umpan balik sebagai bagian dari perkembangan kinerja dan perilaku kerja dalam organisasi [19]. Preferensi umpan balik berhubungan dengan kemampuan menerima, menginginkan, dan memanfaatkan umpan balik dari pemimpin atau rekan kerja dalam konteks kepemimpinan autentik. Gen Z dibesarkan di era digital yang serba cepat, dengan ekspektasi terhadap umpan balik yang instan, transparan, dan dua arah sebagaimana disampaikan Schawbel (2014) yang menyebut mereka sebagai “*instant feedback generation*” [20]. Pola ini juga diperkuat oleh temuan bahwa efektivitas umpan balik sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut serta adanya budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka [21, 22].

Tabel 1. Hasil Kuesioner Dimensi Umpan Balik (*Feedback*)

Pertanyaan	Skala Likert (1 – 5)				
	1	2	3	4	5
1. Saya merasa nyaman menerima umpan balik langsung dari atasan yang jujur dan terbuka.	2	0	2	31	68
2. Saya lebih bersemangat bekerja jika pemimpin memberikan umpan balik secara rutin dan membangun.	2	0	4	33	64
3. Saya menghargai pemimpin yang mau mendengarkan pendapat saya sebelum memberi evaluasi.	1	0	1	20	81
4. Saya lebih percaya kepada pemimpin yang memberikan umpan balik dengan jujur dan konsisten antara ucapan dan tindakannya.	1	0	1	26	75
5. Saya tidak ragu meminta umpan balik dari atasan untuk memperbaiki hasil kerja saya dalam tim lintas generasi.	3	1	11	33	55

Umpan balik (*feedback*) menjadi salah satu dimensi penting dalam pemahaman karakteristik Gen Z karena mereka dibesarkan di era digital yang serba cepat, dengan paparan pada media sosial, interaksi real-time, dan algoritma yang memberi respons segera. Kondisi inilah yang membuat Gen Z terbiasa dengan umpan balik cepat dan transparan; mereka digambarkan sebagai generasi yang cenderung lebih produktif dan termotivasi bila segera mengetahui apakah pekerjaannya berada pada arah yang benar [20]. Berdasarkan hasil survei terhadap dimensi umpan balik, mayoritas responden Gen Z di lingkungan BMKG menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap pentingnya umpan balik yang jujur, terbuka, dan membangun dari pemimpin. Sekitar 96–98% responden menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa mereka merasa nyaman menerima umpan balik langsung dari atasan yang transparan serta menghargai pemimpin yang mendengarkan pendapat sebelum memberikan evaluasi (butir 1, 3, dan 4, Tabel I). Data kuesioner menunjukkan bahwa Gen Z tidak menolak kritik, tetapi justru menganggap umpan balik sebagai sarana penting untuk belajar dan memperbaiki diri [23], [24]. Sejalan dengan itu, tingkat persetujuan tertinggi justru muncul pada aspek integritas dan konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin (butir 4, 98,1%), memperkuat pandangan bahwa kejujuran dan keteladanan merupakan elemen utama kepemimpinan efektif [25].

Meski demikian, butir 5 menunjukkan tingkat persetujuan yang relatif lebih rendah (85,4%) dibanding butir lain pada dimensi ini — sekitar 14,6% responden masih ragu untuk secara aktif meminta umpan balik dari atasan dalam tim lintas generasi. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara keinginan menerima umpan balik yang jujur (pasif) dan keberanian untuk secara

proaktif meminta umpan balik (aktif), yang kemungkinan dipengaruhi oleh dinamika hierarki maupun kecanggungan komunikasi lintas generasi.

Ekspektasi Gen Z terhadap pemimpin yang terbuka dan kolaboratif menggambarkan kebutuhan akan budaya kerja yang menumbuhkan rasa percaya dan keamanan psikologis [9], [26]. Dalam konteks organisasi publik seperti BMKG, pola ini menegaskan bahwa pemimpin yang responsif dan komunikatif akan lebih mampu mendorong keterlibatan serta inovasi pegawai muda [27]. Selain itu, gaya kepemimpinan inklusif yang menekankan integritas juga berpotensi memicu perilaku kerja inovatif di kalangan Gen Z [9].

3.2. Motivasi Kerja (*Working Motivation*)

Pendekatan analisis pada dimensi motivasi kerja bertujuan untuk memahami sejauh mana aspek kepemimpinan mampu mendorong semangat, produktivitas, serta keterlibatan Gen Z di lingkungan BMKG. Dimensi ini disusun berdasarkan teori motivasi organisasi yang menekankan pentingnya integritas pemimpin, nilai sosial pekerjaan, pemberian kepercayaan, kejelasan visi, serta konsistensi perilaku pemimpin [28], [29]. Dalam konteks organisasi modern, motivasi kerja Gen Z berhubungan erat dengan nilai, tujuan, makna kerja, serta kontribusi sosial di balik tugas yang mereka lakukan. Mereka cenderung lebih termotivasi ketika memahami dampak pekerjaan terhadap masyarakat dan lingkungan, sesuai karakteristik generasi yang mengutamakan makna di atas gaji semata (*purpose over paycheck*) [23], [30].

Tabel 2. Hasil Kuesioner Dimensi Motivasi Kerja (*Working Motivation*)

Pertanyaan	Skala Likert (1 – 5)				
	1	2	3	4	5
1. Saya merasa lebih bersemangat bekerja jika pemimpin saya menunjukkan integritas dan ketulusan.	1	0	4	26	72
2. Saya lebih termotivasi ketika pekerjaan saya yang memiliki dampak sosial yang jelas.	1	1	9	34	58
3. Saya cenderung bekerja keras jika pemimpin memberi kepercayaan penuh pada kemampuan saya.	1	0	15	32	55
4. Saya lebih produktif jika pemimpin terbuka tentang visi dan tujuannya kepada tim.	1	0	11	34	57
5. Saya merasa termotivasi ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakannya.	1	0	1	25	76

Dalam konteks institusi modern seperti BMKG, motivasi kerja Gen Z berhubungan erat dengan nilai, tujuan, dan makna di balik pekerjaan yang mereka lakukan. Gen Z tidak hanya mencari stabilitas karier, tetapi juga kejelasan arah dan kontribusi sosial dari setiap tugas yang diberikan; mereka cenderung lebih termotivasi ketika memahami bagaimana pekerjaan mereka berdampak pada masyarakat dan lingkungan, bukan semata-mata karena imbalan finansial. Hal ini sejalan dengan karakteristik generasi digital yang menempatkan makna kerja di atas gaji (*purpose over paycheck*).

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap lima pernyataan terkait motivasi kerja Gen Z di lingkungan BMKG, mayoritas responden menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi ketika pemimpin menampilkan integritas, kepercayaan, dan konsistensi tindakan. Sekitar 95% responden menyatakan lebih bersemangat bekerja ketika pemimpin menunjukkan ketulusan (butir 1), dan 98,1% merasa termotivasi ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan (butir 5) — menjadikan konsistensi perilaku pemimpin sebagai prediktor motivasi kerja yang paling kuat pada dimensi ini. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z menghargai keaslian dan kejujuran pemimpin, serta membutuhkan figur yang dapat menjadi panutan moral, bukan sekadar simbol otoritas formal [25].

Sebaliknya, butir 3 (kepercayaan penuh pada kemampuan pegawai) memperoleh tingkat persetujuan terendah pada dimensi ini (84,5%), yang mengindikasikan bahwa pemberian otonomi/kepercayaan oleh atasan masih dirasakan belum konsisten dibanding aspek integritas atau keterbukaan visi (butir 4, 88,3%). Dengan demikian klaim bahwa Gen Z "menginginkan pemimpin yang kolaboratif dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan" paling didukung oleh data

pada butir 3 dan 4, dan sebaiknya dirujuk secara eksplisit ke kedua butir tersebut agar konsisten dengan Tabel II [22], [31].

Lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keseimbangan hidup (work-life balance) juga terbukti meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional Gen Z terhadap organisasi [32]. Preferensi ini konsisten dengan literatur global yang menunjukkan bahwa Gen Z lebih terlibat ketika diberi otonomi, visi organisasi yang jelas, dan peluang berkembang [33], [34]. Dengan demikian, motivasi kerja Gen Z dipengaruhi oleh nilai autentisitas, kepercayaan, visi bermakna, serta partisipasi aktif, yang sejalan dengan prinsip kepemimpinan adaptif dan inklusif [35].

3.3. Gaya Kerja (Working Style)

Dimensi gaya kerja dianalisis untuk memahami preferensi Gen Z dalam menjalankan tugas dan berinteraksi di lingkungan kerja BMKG. Aspek ini mengacu pada teori perilaku kerja modern yang menekankan keaslian, kolaborasi, fleksibilitas, kreativitas, serta kebebasan individu [36]. Dalam konteks kepemimpinan, gaya kerja Gen Z ditandai oleh preferensi terhadap struktur kerja non-hirarkis, komunikasi dua arah, multitasking, serta responsivitas tinggi terhadap perubahan, sejalan dengan karakter generasi digital [23, 24]. Mereka menginginkan ruang eksplorasi ide baru dan keseimbangan antara kerja tim dan otonomi pribadi, konsisten dengan temuan global mengenai ekspektasi Gen Z di dunia kerja [30, 33].

Tabel 3. Hasil Kuesioner Dimensi Gaya Kerja (Working Style)

Pertanyaan	Skala Likert (1 – 5)				
	1	2	3	4	5
1. Saya lebih suka bekerja dalam tim yang menghargai keaslian dan kejujuran setiap anggota.	1	1	1	26	74
2. Saya merasa nyaman bekerja dengan pemimpin yang terbuka terhadap ide-ide baru dari generasi muda.	1	1	2	26	73
3. Saya berusaha menjaga keseimbangan antara kerja tim dan kebebasan individu.	1	0	4	30	68
4. Saya cenderung lebih kreatif jika pemimpin memberikan ruang untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan.	1	2	7	39	54
5. Saya menghargai lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua generasi dapat saling belajar.	1	0	1	22	79

Dalam konteks preferensi dunia kerja dan kepemimpinan, gaya kerja Gen Z ditandai oleh kolaborasi, fleksibilitas, dan otonomi. Tumbuh di era digital yang dinamis, mereka terbiasa bekerja multitugas, adaptif terhadap perubahan, dan berfokus pada hasil. Gen Z menyukai lingkungan kerja yang non-hierarkis dan terbuka terhadap ide baru, di mana komunikasi berlangsung dua arah; mereka menghargai pemimpin yang partisipatif, memberi kepercayaan, serta mendorong kreativitas [31]. Karena itu, gaya kerja Gen Z menuntut kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan kolaboratif dalam mendukung ruang kerja yang inovatif dan inklusif.

Hasil survei menunjukkan bahwa 95–98% responden Gen Z di BMKG lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan menghargai ide-ide baru (butir 1, 2, 3, dan 5, Tabel III), dengan tingkat persetujuan tertinggi pada penghargaan terhadap inklusivitas lintas generasi (butir 5, 98,1%). Mereka merasa nyaman bekerja dalam tim yang menjunjung keaslian, kejujuran, serta kesempatan untuk saling belajar antargenerasi. Butir 4 (ruang bereksperimen dan belajar dari kesalahan) memperoleh persentase relatif lebih rendah dibanding butir lain pada dimensi ini (90,3%), yang mengindikasikan bahwa toleransi organisasi terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses belajar masih menjadi area yang perlu diperkuat dibanding aspek kolaborasi atau inklusivitas yang sudah sangat kuat disepakati. Gen Z menginginkan pemimpin yang partisipatif dan tidak menekankan hierarki, mencerminkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif [22], [31]. Sebagian besar juga menilai pentingnya visi organisasi yang jelas dan bermakna, di mana pekerjaan mereka memberikan kontribusi sosial, terutama dalam konteks keselamatan masyarakat yang menjadi peran strategis BMKG [35]. Namun, sekitar 14,6% responden (butir 5, Tabel I) masih menunjukkan keraguan dalam memberikan atau meminta umpan balik langsung, mencerminkan adanya tantangan komunikasi lintas generasi yang perlu dijembatani melalui model

kepemimpinan adaptif dan sistem pembimbingan dua arah (reverse mentoring) untuk memperkuat kolaborasi antargenerasi [21], [32].

4. KESIMPULAN

Berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu umpan balik (feedback), motivasi kerja (work motivation), dan gaya kerja (work style), dapat disimpulkan bahwa Gen Z di lingkungan BMKG menunjukkan preferensi terhadap kepemimpinan yang autentik, terbuka, dan kolaboratif. Mereka menginginkan pemimpin yang mampu memberikan umpan balik secara jujur, transparan, dan membangun, karena bagi mereka umpan balik merupakan sarana pembelajaran dan pengembangan diri, bukan bentuk kritik negatif. Pola komunikasi yang responsif dan dua arah menjadi hal penting, mengingat Gen Z tumbuh dalam budaya digital yang menuntut kecepatan dan kejelasan informasi. Oleh karena itu, pemimpin di BMKG perlu berperan sebagai pembimbing dan pendengar yang aktif, mampu memberikan arahan dengan empati serta menciptakan suasana kerja yang terbuka terhadap dialog dan masukan.

Selain itu, motivasi kerja Gen Z di BMKG sangat dipengaruhi oleh nilai, makna, dan kontribusi sosial dari pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka bekerja bukan semata untuk memperoleh imbalan finansial, tetapi untuk merasakan dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan sesuai dengan peran strategis BMKG. Lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan saling percaya menjadi preferensi utama mereka, di mana kreativitas dan inisiatif dapat berkembang tanpa batasan hierarki yang kaku. Analisis peringkat prioritas menunjukkan bahwa aspek pendelegasian kepercayaan/otonomi dan keberanian meminta umpan balik lintas generasi merupakan area yang paling membutuhkan perhatian pimpinan, sementara nilai kejujuran, konsistensi, dan inklusivitas sudah menjadi konsensus kuat yang perlu dipertahankan.

Dengan demikian, Gen Z di BMKG mengharapkan pola kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, serta berorientasi pada pengembangan manusia, yang mampu menjembatani perbedaan nilai lintas generasi dan memperkuat budaya kerja yang inovatif dan inklusif di masa depan.

REFERENSI

- [1] I. Sunaryanto and O. Idrus, "Karakteristik Generasi Z dan dampak produktivitas kerja pada dunia kerja di Indonesia," *Jurnal Sains dan Teknologi*, vol. 7, pp. 37–43, 2025.
- [2] A. Siregar and M. Putri, "Work values and leadership expectations of Generation Z in Indonesian public institutions," *Journal of Public Sector Leadership*, vol. 12, pp. 45–60, 2024.
- [3] D. Wibowo and N. Lestari, "Feedback orientation and motivation patterns among Gen Z employees," *Indonesian Journal of Organizational Psychology*, vol. 8, pp. 101–118, 2025.
- [4] R. Hakim and T. Anggraini, "Adaptive leadership and employee engagement: Evidence from early-career workforce," *Asia-Pacific Journal of Leadership Studies*, vol. 6, pp. 210–228, 2024.
- [5] U. Nasyrah and F. Pratama, "Generation Z preferences in public service organizations: A study on motivation, communication, and work style," *Journal of Human Capital Development*, vol. 5, pp. 12–30, 2025.
- [6] K. Kurniawati, "Perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan etis Generasi Z," *Widya Balina*, vol. 9, 2025.
- [7] F. Nugraha, "Perception of Generation Z towards leadership in the workplace," *Ranah Research Journal*, vol. 7, 2025.
- [8] E. L. C. Ritonga, "The influence of work style and Gen Z preferences," *Journal of Business Management*, vol. 3, 2025.
- [9] Q. A. Nasution, "Inclusive leadership and innovative work behavior in Generation Z employees," *Fokus Manajemen Bisnis*, vol. 15, 2025.
- [10] Andriyani, "Gaya kepemimpinan mikro manajemen dan kinerja karyawan Generasi Z," *JANIS Undip*, 2025.
- [11] M. Teräs and R. Suomi, "Understanding Gen Z work preferences: Examining the roles of feedback, autonomy, and meaningful work," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 39, pp. 145–162, 2024.
- [12] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2014.
- [13] L. Rahmawati and A. Setyawan, "Digital mindset and work adaptability among Generation Z in government agencies," *Journal of Public Administration and Innovation*, vol. 11, pp. 88–102, 2024.
- [14] A. Bryman, *Social Research Methods*, 5th ed. Oxford, U.K.: Oxford University Press, 2016.
- [15] D. A. Putra and S. Mahardika, "Leadership communication styles and task performance of Gen Z

- employees in Indonesian public institutions*," Indonesian Journal of Leadership and Governance, vol. 9, pp. 55–70, 2025.
- [16] M. Hidayat and P. Yuliani, "Organizational support and motivation drivers for early-career civil servants," *Journal of Human Resource Dynamics*, vol. 6, pp. 134–148, 2024.
- [17] R. Anggraeni and F. Wicaksana, "Remote working readiness and work engagement among Generation Z professionals," *Asia-Pacific Journal of Work Psychology*, vol. 4, pp. 21–39, 2025.
- [18] M. Fathurrahman and D. Salsabila, "Generational differences in feedback-seeking behavior in public sector organizations," *Journal of Behavioral Public Management*, vol. 8, pp. 201–217, 2024.
- [19] M. London and J. W. Smither, "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process," *Human Resource Management Review*, vol. 12, pp. 81–100, 2002.
- [20] D. Schawbel, *Promote Yourself: The New Rules for Career Success*. New York, NY, USA: St. Martin's Press, 2014.
- [21] P. R. J. M. García and M. G. González-Morales, "Leaders' well-being and leadership styles: A systematic review," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, pp. 340–366, 2016.
- [22] R. E. Riggio and S. J. Tan, *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*. New York, NY, USA: Routledge, 2013.
- [23] J. M. Twenge, *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. New York, NY, USA: Atria Books, 2017.
- [24] J. J. Deal, D. G. Altman, and S. G. Rogelberg, *The Millennial Generation: Who They Are, How They Think, and What They Want from Work*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2010.
- [25] R. Setianingsih and R. Achsanía, "Integrity-based leadership and motivation among young employees," *Jurnal Sumber Daya Manusia*, vol. 8, pp. 12–24, 2025.
- [26] S. Nugroho, N. Hartati, and R. Wulandari, "Psychological safety and team collaboration in Indonesian public sector organizations," *Journal of Social Psychology and Work*, vol. 6, pp. 120–134, 2024.
- [27] N. Kwartawaty, A. Siregar, and H. Lubis, "Responsive leadership and youth employee engagement in government agencies," *Journal of Public Sector Management*, vol. 8, pp. 133–147, 2024.
- [28] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed.: Pearson, 2017.
- [29] M. Kim and T. A. Beehr, "Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment?," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 31, pp. 2017–2044, 2020.
- [30] J. Mendy, J. Stewart, and J. Van Belle, "Understanding Generation Z employees: Values, expectations and the role of meaningful work," *Journal of Organizational Psychology*, vol. 20, pp. 65–80, 2020.
- [31] F. Kwartawaty, S. Nurhayati, and D. Pratiwi, "Collaborative leadership and employee engagement in Indonesian public institutions," *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, vol. 10, pp. 44–58, 2024.
- [32] R. S. Nasution, A. Hakim, and M. Lestari, "Work–life balance and emotional attachment among Gen Z employees in government agencies," *Jurnal Psikologi Terapan*, vol. 12, pp. 101–116, 2025.
- [33] A. Hirschi, "The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice," *Career Development Quarterly*, vol. 66, pp. 192–204, 2018.
- [34] S. Park and D. Searcy, "Authentic leadership and work engagement: The role of meaningful work," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 42, pp. 789–803, 2021.
- [35] A. Nugroho, D. Wicaksono, and H. Prabowo, "Adaptive and inclusive leadership in digital-era public organizations," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 15, pp. 22–35, 2024.
- [36] A. M. Grant and S. K. Parker, "Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives," *Academy of Management Annals*, vol. 3, pp. 317–375, 2009.