QOSIM : Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora
http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim
Volume 4 Nomor 3, 2026
DOI: https://doi.org/10.61104/jq.v4i3.5633
e-ISSN 2987-713X
p-ISSN 3025-5163

Dinamika Interaksi antara Pemimpin Transformasional dan Karyawan Generasi Z dalam Membangun Loyalitas di Lingkungan Startup

Nadziratul Ulya[1], Yuniar Mughayyirah[2], Neng Dyah Surya Pratama[3], Dewi Yanti[4], Janna Aulia Pulung Sari[5]
Universitas Bahaudin Mudhary Madura, Indonesia[1-5]
Email Korespondensi: : ulyanadzira@gmail.com yuniarmughayyirah1998@gmail.com nengdyahsuryapratama@gmail.com dewiyanti.spd01@gmail.com jaupuri@gmail.com

Article received: 19 Maret 2026, Review process: 24 Maret 2026,
Article Accepted: 19 April 2026, Article published: 02 Mei 2026

ABSTRACT
This study aims to deeply understand the role of transformational leadership in building loyalty among Generation Z employees in startup companies during the digital transformation era. A qualitative approach was used to explore the dynamics of the relationship between leaders and employees in the context of a fast-paced, flexible, and stressful work environment. The results of the study indicate that transformational leadership can create more meaningful working relationships by providing vision, motivation, and attention to individual employee needs. Employee loyalty is influenced not only by organizational structural factors but also by psychological aspects such as employee engagement and job satisfaction, which are formed through authentic and supportive interactions. Furthermore, workplace wellbeing is a crucial element in maintaining emotional stability and employee commitment. However, the high risk of burnout in the startup environment is a major challenge that can weaken the positive influence of leadership on loyalty. The findings also reveal that Generation Z expects a more participatory, communicative, and flexible leadership style. Therefore, an adaptive leadership approach oriented towards employee well-being is needed holistically. This research contributes to enriching the understanding of modern organizational behavior and provides a basis for startup companies in designing effective leadership strategies to increase loyalty and organizational sustainability.
Keywords: *Transformational Leadership; Generation Z; Employee Loyalty; Employee Engagement; Job Satisfaction; Startup; Burnout; Workplace Wellbeing.*

ABSTRAK
Studi ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam membangun loyalitas di antara karyawan Generasi Z di perusahaan rintisan selama era transformasi digital. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dinamika hubungan antara pemimpin dan karyawan dalam konteks lingkungan kerja yang serba cepat, fleksibel, dan penuh tekanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih bermakna dengan memberikan visi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Loyalitas karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh faktor struktural organisasi tetapi juga oleh aspek psikologis seperti keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, yang terbentuk melalui interaksi yang autentik dan suportif. Lebih lanjut, kesejahteraan di tempat kerja merupakan elemen penting dalam menjaga stabilitas emosional dan komitmen

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

karyawan. Namun, risiko burnout yang tinggi di lingkungan perusahaan rintisan merupakan tantangan utama yang dapat melemahkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas. Temuan juga mengungkapkan bahwa Generasi Z mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan fleksibel dalam organisasi. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan adaptif yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dibutuhkan secara holistik. Penelitian ini berkontribusi untuk memperkaya pemahaman tentang perilaku modern dan memberikan dasar bagi perusahaan rintisan dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan loyalitas dan keberlanjutan organisasi.
Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional; Generasi Z; Loyalitas Karyawan; Keterlibatan Karyawan; Kepuasan Kerja; Rintisan; Burnout; Kesejahteraan di Tempat Kerja.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menyebabkan pertumbuhan pesat perusahaan rintisan, yang ditandai dengan fleksibilitas organisasi, inovasi tinggi, dan dinamika kerja yang serba cepat [6]. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan perusahaan rintisan untuk beroperasi secara lincah, adaptif, dan berorientasi pada inovasi berkelanjutan dalam menghadapi persaingan global (Genome, 2024). Namun, karakteristik ini juga menciptakan tekanan kerja yang tinggi, yang berdampak pada stabilitas tenaga kerja, khususnya di kalangan Generasi Z, yang kini mendominasi pasar tenaga kerja (R. Tammi & Makela, 2024). Lingkungan kerja yang serba cepat, target yang agresif, dan ketidakpastian bisnis merupakan tantangan utama bagi retensi karyawan di sektor perusahaan rintisan (Hartono & Sutanto, 2025).

Generasi Z, generasi yang tumbuh di era digital, memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap tempat kerja dibandingkan generasi lainnya. Mereka cenderung memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, pekerjaan yang bermakna, dan kesempatan untuk pengembangan diri (Deal & Altman, 2021) dan (Twenge, 2021). Lebih lanjut, Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang inklusif dan fleksibel yang memungkinkan kreativitas dan inovasi (Dobrowolski, 2022). Karakteristik ini membuat mereka lebih selektif dalam memilih pekerjaan dan lebih cenderung berganti pekerjaan jika ekspektasi tidak terpenuhi (F. Wahyudi & Sabil, 2022). Fenomena ini telah menyebabkan peningkatan niat untuk berhenti kerja di kalangan karyawan muda, khususnya di sektor startup (Tammi & Makela, 2024).

Dalam konteks organisasi startup, loyalitas karyawan merupakan isu penting yang krusial. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi tidak hanya meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan, tetapi juga menghambat keberlanjutan inovasi dan stabilitas operasional perusahaan (T. Leonardus & N. Rosalia, 2025). Loyalitas karyawan tidak lagi hanya ditentukan oleh kompensasi finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan (R. Muir, 2020) dan (R. Munir, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan manajerial yang memperhatikan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan Generasi Z.

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

Salah satu pendekatan yang dianggap efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memenuhi kebutuhan individu karyawan (BM Bass & Rigio, 2021). Pemimpin transformasional juga berperan dalam menciptakan visi organisasi yang jelas, membangun kepercayaan, dan mendorong inovasi serta kreativitas dalam organisasi (Y. Tang, 2021). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen (A. Rodrigues & Ferreira, 2024), (MD Benitez, 2022), dan (AM Saks, 2022).

Selain itu, keterlibatan karyawan merupakan faktor penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, komitmen yang lebih kuat, dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (S. Das & Malik, 2024). Lebih lanjut, kepuasan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja juga berperan dalam membentuk loyalitas karyawan, terutama di lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti perusahaan rintisan (E. Diener & Lucas, 2022).

Namun, dalam konteks perusahaan rintisan, efektivitas kepemimpinan transformasional bukannya tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah tingginya tingkat kelelahan (burnout) yang dialami karyawan akibat beban kerja yang berat, tuntutan kinerja yang tinggi, dan ketidakpastian organisasi (K. Salmela & Upadyaya, 2022). Burnout tidak hanya berdampak pada kesehatan mental karyawan tetapi juga dapat mengurangi produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas organisasi (C. Maslach & Leiter, 2021) dan (E. Alhamidi, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola faktor-faktor ini secara holistik dan optimal untuk memastikan keberhasilan kepemimpinan transformasional.

Selain itu, dinamika interaksi antara pemimpin dan karyawan Generasi Z juga mengalami perubahan signifikan. Generasi ini cenderung mengharapkan komunikasi dua arah yang terbuka, umpan balik yang cepat, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (M. Knoll & Gill, 2020). Mereka juga menghargai pemimpin yang transparan dan mampu memahami kebutuhan individu secara personal (J. Busman, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan tradisional dari atas ke bawah kurang relevan dalam konteks tenaga kerja otentik modern.

Berdasarkan uraian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat kompleksitas dalam dinamika interaksi antara pemimpin transformasional dan karyawan Generasi Z di lingkungan startup. Interaksi ini dipengaruhi tidak hanya oleh gaya kepemimpinan tetapi juga oleh faktor psikologis, organisasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, studi ini penting untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun loyalitas di antara karyawan Generasi Z, dengan mempertimbangkan peran mediasi keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, serta pengaruh kelelahan kerja (burnout) sebagai faktor penghambat.

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepemimpinan dan perilaku organisasi pada Generasi Z. Lebih lanjut, penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi perusahaan rintisan dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan loyalitas dan keberlanjutan organisasi di era digital.

Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi dengan mendorong visi, inovasi, dan pengembangan pribadi. Hal ini umumnya dikonseptualisasikan melalui empat dimensi: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (M. Knoll & H. Gill, 2020) .

Studi terbaru menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Kepemimpinan ini meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan modal psikologis , yang selanjutnya mengarah pada peningkatan keterlibatan, kinerja, dan retensi. Dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional atau laissez-faire, kepemimpinan transformasional dianggap lebih cocok untuk generasi muda karena penekanannya pada makna, pemberdayaan, dan hubungan interpersonal. (AM Saks, 2022).

Karakteristik Karyawan Generasi Z Generasi Z (lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012) mewakili kelompok tenaga kerja baru dengan nilai dan harapan yang berbeda. Generasi ini dicirikan oleh: 1). Kemampuan literasi digital dan adaptasi yang kuat. 2). Lebih menyukai pekerjaan yang bermakna dan karier yang berorientasi pada tujuan. 3). Ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. 4). Keinginan untuk mendapatkan umpan balik berkelanjutan dan komunikasi terbuka.

Literatur menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung memiliki loyalitas organisasi yang lebih rendah dan niat untuk berhenti kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, karena mereka memprioritaskan pertumbuhan pribadi dan pengalaman langsung daripada keterikatan organisasi jangka panjang. Selain itu, komitmen mereka sangat bergantung pada apakah organisasi tersebut selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka dan menyediakan peluang pengembangan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan di kalangan Generasi Z tidak selalu langsung. Temuan empiris menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan mengurangi kelelahan kerja , hal itu tidak selalu memiliki efek langsung pada niat berhenti kerja atau loyalitas.

Hal ini menunjukkan bahwa interaksi tersebut dimediasi oleh faktor psikologis dan sikap , bukan sekadar hubungan linier sederhana.

Beberapa mediator kunci menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi karyawan Generasi Z: 1). Keberhasilan pekerjaan. 2). Lembaga Ketenagakerjaan; 3). Kesejahteraan psikologis (misalnya, pengurangan kelelahan kerja). 4). Persepsi Pekerjaan yang Bermakna

Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang suportif dan fleksibel, yang meningkatkan keterlibatan dan komitmen. Namun, loyalitas hanya

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

muncul ketika kebutuhan psikologis ini terpenuhi. Studi menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan dan komitmen dengan menyelaraskan tujuan organisasi dengan aspirasi pribadi karyawan.

Keefektifan kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada keselarasan nilai dengan Generasi Z. Generasi ini merespons positif terhadap pemimpin yang: 1). Berkomunikasi secara transparan. 2). Mendorong inklusivitas dan keaslian. 3). Berikan arahan yang berorientasi pada tujuan.

Ketika kepemimpinan selaras dengan nilai-nilai ini, karyawan Gen Z menunjukkan tingkat keterlibatan dan komitmen organisasi yang lebih tinggi (BM Bass, 2021) .

Loyalitas Karyawan di Lingkungan Perusahaan Rintisan Startup menghadirkan konteks organisasi yang unik yang dicirikan oleh: 1).Ketidakpastian yang tinggi dan perubahan yang cepat. 2). Struktur yang fleksibel dan budaya informal. 3). Beban kerja yang berat dan keterbatasan sumber daya.

Dalam lingkungan seperti itu, membangun loyalitas karyawan sangatlah menantang. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan Gen Z di perusahaan rintisan lebih cenderung untuk berhenti jika harapan mereka terkait pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, dan pekerjaan yang bermakna tidak terpenuhi (MD Benitez Marquez, 2022) .

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam konteks ini dengan cara: 1). Meningkatkan kepuasan kerja. 2). Mengurangi kelelahan. 3). Mendukung pengembangan karyawan

Namun, loyalitas di perusahaan rintisan lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis internal daripada gaya kepemimpinan semata.

Menuju Model Interaksi Dinamis Berdasarkan literatur, interaksi antara pemimpin transformasional dan karyawan Generasi Z dapat dikonseptualisasikan sebagai proses yang dinamis dan berlapis-lapis :

Kepemimpinan Transformasional → Hasil Psikologis → Loyalitas Karyawan (J. Twenge, 2021). Di mana: 1). Variabel independen : Kepemimpinan transformasional. 2). Faktor perantara : Kepuasan kerja, keterlibatan, pekerjaan yang bermakna, kelelahan kerja. 3). Variabel dependen : Loyalitas karyawan. 4). Moderator : Lingkungan startup, karakteristik generasi

Model ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak secara langsung menciptakan loyalitas, tetapi memengaruhi kondisi yang memungkinkan loyalitas untuk berkembang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologis untuk memahami secara mendalam pengalaman dan persepsi karyawan Generasi Z mengenai kepemimpinan transformasional dan loyalitas kerja di lingkungan startup digital. Pendekatan ini dipilih karena dapat mengeksplorasi makna subjektif, dinamika psikologis, dan interaksi sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Subjek penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan startup digital di Indonesia. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut: usia 18–27 tahun, telah bekerja

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

minimal enam bulan, dan memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan para pemimpin di dalam organisasi. Jumlah informan ditentukan secara fleksibel hingga tercapai saturasi data, dengan perkiraan 10–20 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi terbatas, dan dokumentasi. Wawancara bersifat semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi yang lebih luas terhadap pengalaman informan mengenai gaya kepemimpinan, tingkat keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kelelahan kerja (burnout). Observasi digunakan untuk memahami konteks lingkungan kerja dan pola interaksi antara pemimpin dan karyawan, sementara dokumentasi mencakup kebijakan perusahaan atau materi internal yang relevan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara iteratif, mengidentifikasi tema-tema utama seperti kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, kesejahteraan di tempat kerja, dan kelelahan kerja (burnout). Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, serta pengecekan anggota dengan informan untuk memastikan interpretasi peneliti selaras dengan pengalaman peserta. Dengan pendekatan ini, studi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z dalam konteks organisasi startup yang dinamis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, inspirasi yang kuat, dan arahan strategis yang terstruktur telah terbukti secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi (A. Rot Riguest, 2024) dan (MD Benitez Marquez, 2022). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam membangun hubungan kerja yang positif tetapi juga dalam menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas karyawan.

Selain itu, dimensi kepemimpinan transformasional, seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, telah terbukti memenuhi kebutuhan psikologis karyawan Generasi Z, khususnya dalam hal pengakuan, apresiasi, dan pengembangan diri (BM Bass, 2021) dan (Y. Tang, 2021). Hal ini penting karena Generasi Z cenderung mencari makna dalam pekerjaan dan peluang untuk pertumbuhan profesional dan pribadi (J. Deal, 2021) dan (J. Twenge, 2021).

Selain itu, Generasi Z menghargai pemimpin yang autentik, transparan, dan suportif dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter dan hierarkis tradisional (J. Buschman, 2024). Pemimpin yang mendorong komunikasi terbuka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan lebih mungkin mendapatkan kepercayaan dari karyawan Gen Z (M. Knoll & H. Gill, 2020). Kepercayaan ini merupakan fondasi penting untuk

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

membangun hubungan kerja yang berkelanjutan dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, faktor kunci dalam membangun loyalitas karyawan (S. Das & A. Malik, 2024) dan (AM Saks, 2022). Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional berfungsi sebagai agen perubahan yang mampu memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Namun, efektivitas kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, khususnya di organisasi startup dengan tingkat dinamika dan tekanan kerja yang tinggi. Jika tidak diimbangi dengan manajemen beban kerja yang baik, potensi kelelahan (burnout) dapat mengurangi dampak positif kepemimpinan tersebut terhadap loyalitas karyawan (K. Salmela-Aru, 2022) dan (C. Maslach, 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya inspiratif tetapi juga adaptif terhadap kondisi kerja dan kebutuhan individu karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional lebih sesuai dengan karakteristik Generasi Z, yang memprioritaskan keterbukaan, fleksibilitas, dan hubungan kerja yang bermakna. Oleh karena itu, organisasi, khususnya perusahaan rintisan, perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang mengakomodasi kebutuhan generasi ini untuk meningkatkan loyalitas dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

Peran Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan telah terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan, khususnya di kalangan Generasi Z, yang memiliki karakteristik unik di tempat kerja modern. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat kepada organisasi, yang ditandai dengan komitmen jangka panjang, keinginan untuk tetap bertahan, dan kontribusi optimal untuk mencapai tujuan organisasi (S. Dass & A. Malik, 2024) dan (AN Saks, 2022), serta perilaku kewarganegaraan organisasi, yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui berbagai mekanisme psikologis dan sosial. Pemimpin yang memberikan motivasi inspiratif, menetapkan visi yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dapat mendorong keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan mereka (Y. Tang, 2021). Lebih lanjut, pertimbangan individual yang diberikan oleh pemimpin transformasional membuat karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai bagian dari sistem organisasi, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

Selain itu, dukungan emosional yang diberikan oleh para pemimpin, seperti empati, kepercayaan, dan komunikasi terbuka, juga memperkuat hubungan

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

interpersonal antara pemimpin dan karyawan. Hubungan positif ini merupakan fondasi penting untuk membangun keterlibatan yang berkelanjutan, terutama bagi Generasi Z, yang sangat menghargai hubungan kerja yang autentik dan bermakna (J. Deal & Akman, 2021) dan (J. Twenge, 2021). Dalam konteks ini, para pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah tugas tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka.

Selain itu, pengakuan atas kontribusi karyawan, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun informal, juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan. Karyawan yang merasa kontribusinya diakui cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi (Y. Tang, 2021). Hal ini sangat relevan bagi Generasi Z, yang cenderung mencari validasi dan apresiasi di tempat kerja.

Namun, tingkat keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti beban kerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam lingkungan startup yang dinamis dan penuh tekanan, keterlibatan yang rendah dapat terjadi jika karyawan mengalami burnout (K. Salmela & Upadyaya, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa strategi kepemimpinan transformasional didukung oleh sistem kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan loyalitas dan komitmen kepada organisasi. Oleh karena itu, peningkatan keterlibatan harus menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia di lingkungan perusahaan rintisan.

Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan di dalam suatu organisasi, khususnya dalam lingkungan kerja startup yang dinamis dan penuh tantangan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, motivasi yang lebih tinggi, dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (R. Munir, 2023).

Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kesehatan mental telah terbukti memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang menyediakan fleksibilitas kerja, beban kerja yang wajar, dan dukungan untuk kesejahteraan psikologis karyawan lebih mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif (R. Munir, 2023). Hal ini sangat penting bagi Generasi Z, yang sangat menghargai kualitas hidup dan kesejahteraan mental saat memilih dan mempertahankan pekerjaan (J. Twenge, 2021).

Selain itu, konsep kesejahteraan di tempat kerja juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kesejahteraan di tempat kerja mencakup aspek fisik, mental, dan sosial yang memengaruhi kondisi

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

kerja karyawan secara keseluruhan. Kesejahteraan di tempat kerja yang baik tidak hanya membantu mengurangi stres kerja tetapi juga meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan komitmen organisasi (E, Diener, 2022). Karyawan yang merasa nyaman di tempat kerja cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi dan lebih bersedia untuk berkontribusi secara optimal.

Selain itu, kesejahteraan di tempat kerja juga berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap risiko kelelahan (burnout), yang sering terjadi di lingkungan kerja yang bertekanan tinggi. Dengan dukungan organisasi untuk kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan mental, jam kerja fleksibel, dan budaya kerja inklusif, tingkat stres kerja dapat diminimalkan, sehingga kepuasan kerja tetap terjaga (E. Diener, 2022). Hal ini pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks perusahaan rintisan, isu kepuasan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja sangat relevan mengingat sifat lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, kompetitif, dan penuh tekanan. Target yang tinggi, jam kerja yang fleksibel namun seringkali panjang, dan ketidakpastian bisnis dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan (H. Hartono & Sutanto, 2025). Oleh karena itu, organisasi perusahaan rintisan perlu secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada kinerja tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan karyawan secara holistik.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja memainkan peran strategis dalam membangun loyalitas karyawan. Keduanya tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung tetapi juga sebagai fondasi utama untuk menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan talenta, terutama dari Generasi Z, di tengah persaingan yang semakin ketat di industri startup.

Burnout sebagai Tantangan

Burnout merupakan faktor utama yang menghambat loyalitas karyawan, khususnya di lingkungan startup yang dikenal dengan dinamika kerja yang tinggi dan tekanan yang intens. Burnout adalah kondisi kelelahan emosional, mental, dan fisik yang disebabkan oleh stres kerja yang berkepanjangan, yang pada akhirnya dapat mengurangi kinerja dan keterlibatan karyawan dengan organisasi (K. Salmela Upadyaya, 2022). Dalam konteks startup, tuntutan inovasi berkelanjutan, pekerjaan yang cepat, dan ketidakpastian bisnis seringkali memperburuk kondisi ini.

Tingkat stres kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu karyawan, tetapi juga dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi loyalitas. Terlepas dari upaya para pemimpin untuk memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan, kelelahan kerja dapat membuat karyawan kurang responsif terhadap upaya-upaya tersebut (C. Maslach & Leiter, 2022). Hal ini terjadi karena karyawan yang mengalami kelelahan kerja cenderung kehilangan energi, motivasi, dan keterlibatan emosional dalam pekerjaan mereka, sehingga sulit untuk membangun komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

Penelitian menunjukkan bahwa kelelahan kerja (burnout) memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan loyalitas karyawan (E. Alhamidi, 2022). Karyawan yang mengalami kelelahan kerja cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang terlibat dalam aktivitas organisasi, dan memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat meningkatkan tingkat pergantian karyawan, menurunkan produktivitas, dan mengganggu stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kelelahan kerja juga dapat merusak hubungan interpersonal di tempat kerja, baik antara karyawan dan pemimpin maupun antar rekan kerja. Karyawan yang mengalami kelelahan kerja cenderung menunjukkan sikap sinis, menarik diri, dan mengalami penurunan empati, yang pada akhirnya dapat merusak budaya organisasi yang positif (C. Maslach & Leiter, 2022). Hal ini menimbulkan tantangan serius bagi perusahaan rintisan, yang sangat bergantung pada kolaborasi tim dan komunikasi yang efektif.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola beban kerja secara efektif dan menerapkan strategi pencegahan kelelahan kerja yang komprehensif. Upaya ini dapat dicapai melalui penyesuaian beban kerja yang realistis, memberikan fleksibilitas kerja, dan memberikan dukungan untuk kesehatan mental karyawan. Lebih lanjut, peran pemimpin sangat penting dalam deteksi dini gejala kelelahan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif .

Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional perlu diintegrasikan dengan pendekatan kesejahteraan yang berorientasi pada karyawan, yang berfokus tidak hanya pada pencapaian kinerja tetapi juga pada keberlanjutan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan demikian, manajemen kelelahan kerja yang efektif tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Dinamika Interaksi Antara Pemimpin dan Generasi Z

Interaksi antara pemimpin dan karyawan Generasi Z ditandai dengan pergeseran pola hubungan kerja, menjadi lebih dinamis dan partisipatif dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z sangat membutuhkan komunikasi dua arah yang terbuka, transparan, dan responsif, yang memungkinkan mereka untuk bertindak tidak hanya sebagai penerima instruksi tetapi juga sebagai kontributor aktif terhadap masukan dan ide dalam organisasi (M. Knoll dan H. Gill, 2020). Lebih lanjut, mereka mengharapkan umpan balik yang cepat, konstruktif, dan berkelanjutan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja mereka dan sebagai sarana pengembangan diri. Pola komunikasi ini mendorong hubungan kerja yang lebih kolaboratif dan egaliter antara pemimpin dan karyawan.

Keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan juga merupakan karakteristik penting dari interaksi antara pemimpin dan Generasi Z. Karyawan Gen Z cenderung ingin terlibat dalam diskusi strategis dan operasional, sehingga mereka merasa memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab mereka tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Dalam

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

hal ini, para pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan ruang inklusif untuk partisipasi dan menumbuhkan budaya organisasi yang terbuka terhadap ide dan inovasi.

Di sisi lain, Generasi Z juga sangat menghargai fleksibilitas kerja, baik dari segi waktu maupun lokasi. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, yang merupakan faktor kunci dalam menentukan kepuasan kerja (Z. Dobrowolski, 2022). Organisasi yang dapat menyediakan sistem kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh atau kerja hibrida, cenderung lebih menarik bagi Generasi Z dan dapat meningkatkan retensi karyawan.

Selain fleksibilitas, peluang pengembangan juga merupakan faktor penting dalam membangun loyalitas di kalangan Generasi Z. Mereka cenderung mencari organisasi yang menyediakan peluang pembelajaran berkelanjutan, pelatihan, dan jalur karier yang jelas (J. Twenge, 2022). Para pemimpin yang dapat mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui pembinaan, pendampingan, dan memberikan tantangan kerja yang relevan akan lebih mudah membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan.

Selain itu, interaksi yang efektif antara pemimpin dan Generasi Z juga dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk menunjukkan keaslian dan empati. Generasi Z cenderung menghargai pemimpin yang jujur, terbuka, dan mampu memahami kebutuhan individu karyawan. Hal ini menciptakan hubungan kerja yang lebih humanis dan berbasis kepercayaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan.

Secara keseluruhan, dinamika interaksi antara pemimpin dan Generasi Z menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan merupakan kunci untuk membangun loyalitas karyawan. Organisasi yang mampu mengakomodasi kebutuhan Generasi Z akan komunikasi, fleksibilitas, dan pengembangan diri akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan talenta muda di tengah persaingan yang semakin ketat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun loyalitas di antara karyawan Generasi Z dalam lingkungan startup yang dinamis dan penuh tantangan. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang jelas, menginspirasi, memotivasi, dan memenuhi kebutuhan individu karyawan. Pendekatan ini semakin relevan mengingat karakteristik Generasi Z yang memprioritaskan pekerjaan yang bermakna, pengembangan diri, dan hubungan kerja yang terbuka dan autentik. Lebih lanjut, studi ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi, memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, produktivitas yang lebih tinggi, dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

organisasi. Demikian pula, kepuasan kerja, yang didukung oleh lingkungan kerja yang sehat dan fleksibel serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis (kesejahteraan di tempat kerja), telah terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan, khususnya bagi Generasi Z, yang sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Namun, studi ini juga mengidentifikasi kelelahan kerja (burnout) sebagai tantangan utama yang dapat menghambat pengembangan loyalitas karyawan. Tekanan kerja yang tinggi, tuntutan kinerja, dan ketidakpastian yang melekat dalam lingkungan startup dapat menyebabkan kelelahan kerja, yang berdampak negatif pada keterlibatan, kepuasan, dan komitmen karyawan. Situasi ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak dapat berdiri sendiri tetapi perlu didukung oleh manajemen beban kerja yang baik dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Selain itu, dinamika interaksi antara pemimpin Generasi Z dan karyawan menunjukkan pergeseran paradigma dalam hubungan di tempat kerja. Generasi Z mengharapkan komunikasi dua arah yang terbuka, umpan balik yang cepat, dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Mereka juga menghargai fleksibilitas kerja dan peluang untuk berkembang sebagai faktor kunci dalam menentukan loyalitas organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin dituntut untuk mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z di lingkungan startup dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan, psikologis, dan organisasi. Kepemimpinan transformasional yang efektif, didukung oleh tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja yang tinggi, serta manajemen kelelahan kerja yang efektif, merupakan kunci untuk menciptakan loyalitas karyawan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan rintisan perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan dan kebutuhan tenaga kerja modern ini. Pendekatan holistik dan adaptif ini diharapkan dapat meningkatkan retensi karyawan, memperkuat daya saing organisasi, dan mendukung keberlanjutan bisnis di era transformasi digital.

DAFTAR RUJUKAN

J. Deal, D. Altman, dan S. Rogelberg, Gen Z di Tempat Kerja: Bagaimana Generasi Berikutnya Mengubah Tempat Kerja . New York, NY, AS: McGraw-Hill, 2021[1] J. Deal, D. Altman, dan S. Rogelberg, Gen Z di Tempat Kerja: Bagaimana Generasi Berikutnya Mengubah Tempat Kerja . New York, NY, AS: McGraw-Hill, 2021.

Z. Dobrowolski, "Tempat kerja masa depan dan Generasi Z: Tantangan dan peluang," Sustainability , vol. 14, no. 3, hlm. 1–12, 2022.

A. Rodrigues, M. Ferreira, dan P. Gomes, "Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi: Sebuah studi di kalangan karyawan muda," Journal of Organizational Behavior , vol. 45, no. 2, hlm. 210–225, 2024

S. Das dan A. Malik, "Keterlibatan karyawan sebagai mediator antara kepemimpinan dan loyalitas," Human Resource Development Review , vol. 23, no. 1, hlm. 55–72, 2024

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

K. Salmela-Aro, N. Upadyaya, dan J. Hakanen, "Burnout di kalangan profesional muda: Peran stres kerja," Journal of Vocational Behavior , vol. 132, hlm. 103–118, 2022.
T. Simamora dan M. Panggabean, "Dinamika sumber daya manusia di perusahaan rintisan," Jurnal Studi Bisnis Internasional , vol. 8, no. 1, hlm. 45–60, 2024.
R. Tammi, J. Mäkelä, dan S. Heikkinen, "Ketidakpuasan Gen Z di tempat kerja modern," Work and Stress , vol. 38, tidak. 1, hlm. 15–30, 2024.
J. Twenge, "Perbedaan generasi dalam nilai-nilai kerja," Jurnal Psikologi , vol. 155, no. 2, hlm. 100–113, 2021.
F. Wahyudi dan M. Sabil, "Turnover Intention Among Gen Z Employees," Jurnal Manajemen Indonesia , vol. 22, tidak. 3, hlm.150–165, 2022.
T. Leonardus dan N. Rosalia, "Strategi retensi talenta untuk Generasi Z," Jurnal Sumber Daya Manusia , vol. 5, no. 2, hlm. 88–102, 2025.
R. Muir, "Kepercayaan pada kepemimpinan dan loyalitas karyawan," Leadership Quarterly , vol. 31, no. 4, hlm. 1–10, 2020.
BM Bass dan RE Riggio, Kepemimpinan Transformasional , edisi ke-3. New York, NY, AS: Routledge, 2021.
MD Benítez-Márquez, V. Sánchez-Teba, dan J. Bermúdez-González, "Dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja," Keberlanjutan , vol. 14, tidak. 5, hlm. 1–15, 2022.
H. Hartono, A. Sutanto, dan R. Wijaya, "Kesejahteraan tempat kerja di lingkungan startup," Asian Business Review , vol. 10, tidak. 1, hal.77–90, 2025.
JW Creswell dan JD Creswell, Desain Penelitian: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Metode Campuran , edisi ke-5. Thousand Oaks, CA, AS: Sage, 2021.
JF Hair, WC Black, BJ Babin, dan RE Anderson, Analisis Data Multivariat , edisi ke-8. Boston, MA, AS: Cengage, 2020.
JP Meyer dan NJ Allen, "Komitmen organisasi di tempat kerja," Journal of Organizational Behavior , vol. 41, no. 3, hlm. 211–230, 2020.
O. Doucet, "Teori dan praktik keterlibatan karyawan," HR Review , vol. 12, no. 2, hlm. 33–45, 2021.
JF Hair, JJ Risher, M. Sarstedt, dan CM Ringle, "Kapan menggunakan dan bagaimana melaporkan SEM," European Business Review , vol. 31, no. 1, hlm. 2–24, 2020.
J. Buschman, "Praktik kepemimpinan untuk tenaga kerja Generasi Z," Management Today , vol. 40, no. 2, hlm. 60–72, 2024.
AM Saks, "Keterlibatan karyawan ditinjau kembali," Jurnal Efektivitas Organisasi , vol. 9, no. 1, hlm. 5–20, 2022.
Y. Tang, "Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku karyawan," Jurnal Pengembangan Manajemen , vol. 40, no. 6, hlm. 500–515, 2021.
R. Munir, "Kepuasan kerja dan retensi karyawan," Jurnal Studi Tempat Kerja , vol. 18, no. 2, hlm. 99–112, 2023.
E. Diener, R. Lucas, dan S. Oishi, "Kemajuan dalam kesejahteraan di tempat kerja," Annual Review of Psychology , vol. 73, hlm. 1–25, 2022.
C. Maslach dan MP Leiter, "Memahami kelelahan kerja: Model baru," Annual Review of Organizational Psychology , vol. 8, hlm. 397–422, 2021.

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari

E. Alhamidi, "Burnout dan kinerja karyawan," Jurnal Produktivitas Internasional , vol. 11, no. 3, hlm. 140–155, 2022.

M. Knoll dan H. Gill, "Umpan balik dan efektivitas kepemimpinan," Jurnal Kepemimpinan & Pengembangan Organisasi , vol. 41, no. 5, hlm. 600–615, 2020.

A. Frinaldi, "Kepemimpinan adaptif dalam organisasi modern," Public Organization Review , vol. 23, hlm. 321–335, 2023.

S. Bizouati-Kennedy, "Tren tempat kerja dan harapan Generasi Z," Forbes , 2022.

LinkedIn, "Laporan Tren Bakat Global," 2020.

Badan Pusat Statistik, "Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia," Jakarta, Indonesia, 2021

Genome, "Laporan Ekosistem Startup Global," 2024.

Emerald, "Kemajuan terkini dalam studi kepemimpinan," 2025.

Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0)

Copyright; Nadziratul Ulya, Yuniar Mughayyirah, Neng Dyah Surya Pratama, Dewi Yanti, Janna Aulia Pulung Sari