

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN UNTUK GENERASI Z : MEMBANGUN MOTIVASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN DI ERA DIGITAL

Dani Rizana, Ilhan Bayu Prasetyo, Fadilah Muslihatun, Alya Ellyta Naufalia  
Universitas Putra Bangsa

Email: [danirizana@gmail.com](mailto:danirizana@gmail.com), [Ilhanbayu2704@gmail.com](mailto:Ilhanbayu2704@gmail.com),  
[fadilahrls024@gmail.com](mailto:fadilahrls024@gmail.com), [alyaellyta@gmail.com](mailto:alyaellyta@gmail.com)

### Abstrak

Di era digital, dinamika organisasi menghadapi tantangan baru dalam membangun motivasi dan keterlibatan karyawan, terutama dari Generasi Z yang memiliki karakter unik. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan Generasi Z dalam konteks digital. Pendekatan penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis artikel dari jurnal-jurnal terpercaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan Generasi Z. Pemimpin yang mengintegrasikan teknologi digital dalam gaya kepemimpinan mereka berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung kebutuhan generasi ini. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung menurunkan tingkat motivasi dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan strategi kepemimpinan adaptif di era digital. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pemimpin untuk memahami kebutuhan spesifik Generasi Z dan mengadopsi pendekatan berbasis teknologi guna menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Generasi Z, Motivasi, Keterlibatan Karyawan, Era Digital

### Abstract

*In the digital era, organizational dynamics face new challenges in building employee motivation and engagement, especially among Generation Z, which has unique characteristics. This study aims to explore the influence of leadership styles on the motivation and engagement of Generation Z employees within the digital context. The research employs a Systematic Literature Review (SLR) approach by collecting, analyzing, and synthesizing articles from reputable journals. The findings reveal that transformational and participative leadership styles significantly impact improving Generation Z's motivation and engagement. Leaders who integrate digital technology into their leadership styles create collaborative work environments that meet the needs of this generation. Conversely, authoritarian leadership styles tend to reduce employees' motivation and engagement levels. This research provides crucial contributions to developing adaptive leadership strategies in the digital era. The practical implication is that leaders must understand Generation Z's specific needs and adopt technology-based approaches to create dynamic and productive work environments.*

**Keywords:** Leadership Style, Generation Z, Motivation, Employee Engagement, Digital Era

### Article history

Received: Januari 2025  
Reviewed: Januari 2025  
Published: Januari 2025

Plagiarism checker no  
542.863.516

Doi : prefix doi :  
10.8734/musytari.v1i2.365

Copyright : author  
Publish by : musytari



This work is licensed under  
a [creative commons  
attribution-noncommercial  
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## PENDAHULUAN

Transformasi tenaga kerja di Indonesia menunjukkan dinamika yang menarik, di mana Generasi Z kini menjadi salah satu kekuatan utama yang mendominasi dunia profesional. Generasi ini, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, tumbuh bersama teknologi digital, yang telah membentuk cara berpikir, berkomunikasi, dan bekerja mereka secara signifikan (Astuti, 2019). Berbeda dari generasi sebelumnya, Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja, hubungan interpersonal yang suportif, serta kebutuhan akan makna yang mendalam dalam pekerjaan (Pratama & Aditya, 2021). Sebagai generasi digital-native, mereka memiliki harapan yang tinggi terhadap pemimpin yang adaptif, visioner, dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan.

Di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan era digitalisasi, gaya kepemimpinan memiliki peran strategis yang tidak dapat diabaikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang inovatif dan komunikatif menjadi kunci utama dalam mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan. Wibowo (2020) menegaskan bahwa pemimpin di era digital harus mampu memadukan kemampuan manajerial dengan kompetensi teknologi untuk menjawab tantangan yang kompleks. Generasi Z, sebagai aktor penting dalam ekosistem bisnis modern, menginginkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya menciptakan kolaborasi, tetapi juga memberikan ruang untuk kreativitas dan inovasi (Suwito & Harmita, 2021).

Lebih jauh lagi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah komponen penting yang berperan besar dalam keberhasilan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung lebih produktif jika mereka merasa didengar, dilibatkan, dan dihargai oleh organisasi. Dalam konteks Indonesia, keberhasilan dalam mempertahankan Generasi Z sebagai talenta masa depan sangat ditentukan oleh strategi kepemimpinan yang memahami pola pikir unik mereka (Firmansyah, 2020). Selain itu, penerapan teknologi berbasis digital dalam komunikasi organisasi merupakan salah satu langkah penting untuk menjembatani kebutuhan generasi ini, sebagaimana disampaikan oleh Hutagalung (2022).

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi untuk dilakukan mengingat pentingnya peran Generasi Z dalam mendukung daya saing organisasi di tengah persaingan global. Dengan mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan Generasi Z, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan panduan praktis bagi pemimpin, tetapi juga menjadi rujukan strategis bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang di era digital. Oleh karena itu, tinjauan ini hadir untuk memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif, sekaligus menjawab tantangan yang dihadapi dunia kerja modern di Indonesia.

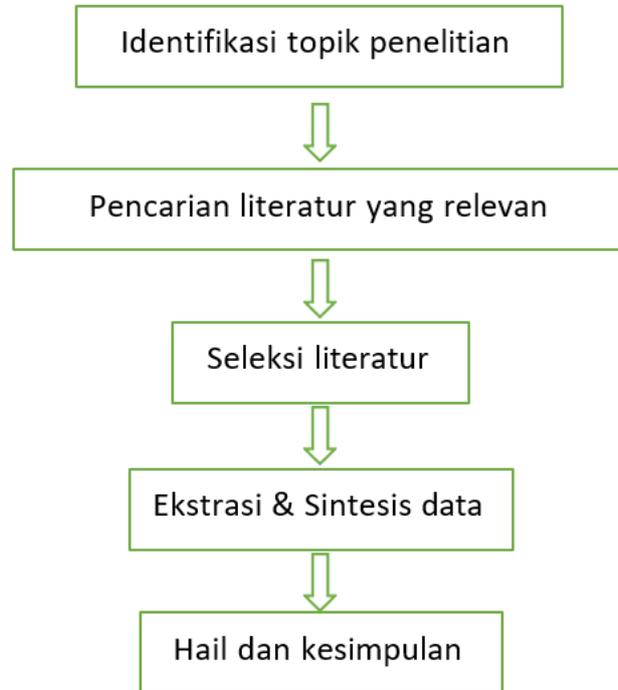
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu metode yang dirancang untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis penelitian yang relevan secara sistematis. SLR merupakan pendekatan ilmiah yang terpercaya karena mampu menghasilkan pemahaman mendalam berdasarkan data empiris yang dikaji secara kritis. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan wawasan akademik dan praktik dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan keterlibatan Generasi Z, khususnya dalam konteks era digital di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memetakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi Generasi Z.

2. Menilai bagaimana teknologi menjadi elemen penting dalam mendukung keterlibatan Generasi Z di tempat kerja.
3. Mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan area pengembangan dalam topik ini untuk masa depan.



Gambar 1. Diagram Alir Systematic Literature Review

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini berhasil mengungkap sejumlah temuan penting terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan Generasi Z di era digital. Berdasarkan hasil analisis literatur yang telah diseleksi dengan cermat, penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional dan partisipatif memberikan pengaruh yang sangat positif terhadap motivasi dan keterlibatan Generasi Z. Gaya kepemimpinan transformasional yang lebih berfokus pada pemberdayaan karyawan, kolaborasi, serta inovasi dinilai sangat sesuai dengan karakteristik dan harapan Generasi Z yang ingin merasa memiliki kontrol atas pekerjaan dan ide-ide mereka. Dalam kajian ini, terungkap bahwa Generasi Z sangat menghargai pemimpin yang bersikap terbuka, mampu memberikan ruang untuk bertanya dan berdiskusi, serta mendengarkan suara mereka dalam pengambilan keputusan. Hasil ini sejalan dengan temuan Suwito dan Harmita (2021) serta Wibowo (2020), yang menyatakan bahwa Generasi Z menunjukkan motivasi tinggi ketika berada dalam lingkungan kerja yang inklusif dan memungkinkan mereka untuk berpartisipasi aktif, serta merasa dihargai.

Tidak hanya itu, faktor teknologi ternyata memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan Generasi Z. Karyawan dari generasi ini telah terbiasa berinteraksi dengan berbagai perangkat digital sejak dini, sehingga mereka lebih mudah merasa terlibat dengan adanya dukungan teknologi di tempat kerja. Penelitian Firmansyah (2020) dan Hutagalung (2022) mengungkapkan bahwa penerapan teknologi canggih, seperti alat komunikasi dan kolaborasi online, sangat membantu dalam mempercepat proses kerja

dan memperbaiki kualitas keterlibatan karyawan, terutama untuk generasi muda yang lebih memerlukan fleksibilitas. Teknologi memberikan kebebasan untuk berkolaborasi secara real-time dan mengakses berbagai sumber daya yang mempermudah pekerjaan mereka, membuat mereka merasa lebih produktif dan terhubung dengan pekerjaan serta organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memahami pentingnya teknologi dalam kehidupan sehari-hari Generasi Z memiliki peluang besar untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, dengan memberikan akses pada platform digital yang mendukung interaksi dan kerja tim yang lebih efisien.

Namun, meskipun banyak temuan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan penggunaan teknologi dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi, penelitian ini juga menemukan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan dapat diterima dengan baik oleh Generasi Z. Gaya kepemimpinan yang otoriter atau yang terlalu terpusat pada hirarki justru dapat menurunkan motivasi karyawan, terutama di kalangan Generasi Z yang lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Hal ini tercermin dalam hasil penelitian Pratama dan Aditya (2021), yang menyatakan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan untuk menjauhi gaya kepemimpinan yang otoriter karena merasa bahwa gaya tersebut menghambat kebebasan dalam berpikir dan bekerja, yang pada akhirnya menyebabkan rendahnya motivasi dan keterlibatan mereka. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian dari para pemimpin dalam menghadapi perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh Generasi Z, serta memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi potensi diri mereka tanpa adanya batasan yang ketat.

Sebagai tambahan, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa terdapat kesenjangan penelitian terkait dengan penerapan gaya kepemimpinan dalam konteks era digital untuk Generasi Z di Indonesia. Meskipun banyak studi yang membahas teori-teori gaya kepemimpinan dan kaitannya dengan motivasi karyawan secara umum, namun belum banyak yang mengkaji hubungan tersebut secara khusus dalam konteks perkembangan digital yang pesat dan pengaruhnya terhadap Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menyoroti pentingnya teknologi dan pendekatan kepemimpinan adaptif yang berbasis pada teknologi sebagai salah satu faktor kunci dalam membangun keterlibatan karyawan dari generasi digital-native ini. Diharapkan temuan ini tidak hanya dapat menjadi referensi penting bagi penelitian selanjutnya, tetapi juga dapat memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam mengembangkan kebijakan kepemimpinan yang lebih relevan dengan perubahan zaman, sehingga dapat memotivasi dan melibatkan lebih banyak karyawan dari Generasi Z di tempat kerja.

Salah satu hal yang patut dicermati dalam penelitian ini adalah perbedaan yang mencolok antara Generasi Z dengan generasi sebelumnya, seperti Milenial (Generasi Y), dalam hal respons terhadap gaya kepemimpinan dan penggunaan teknologi. Jika Generasi Y cenderung menerima gaya kepemimpinan yang lebih otoriter dan tradisional, Generasi Z justru lebih memilih gaya kepemimpinan yang fleksibel, transparan, dan yang memfasilitasi kebebasan berkreasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa perubahan drastis dalam cara berkomunikasi dan bekerja di tempat kerja membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, inklusif, dan berbasis teknologi.

Selain itu, penting untuk mempertimbangkan faktor sosial dan kultural yang mempengaruhi cara Generasi Z merespon gaya kepemimpinan, terutama di Indonesia yang memiliki budaya paternalistik yang masih sangat dominan di banyak organisasi. Gaya kepemimpinan yang otoriter dapat menimbulkan ketegangan antara nilai-nilai budaya setempat dengan harapan Generasi Z yang menginginkan kebebasan dalam bekerja dan

berkreasi. Dalam hal ini, pemimpin perlu peka terhadap kedua sisi ini, dengan mengadaptasi pendekatan berbasis digital yang memenuhi kebutuhan pribadi sekaligus tetap menghormati aspek budaya kerja yang ada. Pengelolaan yang bijak terhadap budaya organisasi dapat menciptakan keseimbangan yang sehat dalam penerapan gaya kepemimpinan yang diinginkan.

Dari hasil penelitian ini, jelas bahwa adaptasi terhadap gaya kepemimpinan yang berbasis teknologi sangat penting dalam memotivasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama untuk Generasi Z. Oleh karena itu, sangat disarankan bagi organisasi untuk memanfaatkan teknologi sebagai alat yang memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan dinamis. Selain itu, para pemimpin perlu dilatih untuk menjadi mentor yang tidak hanya memberikan arahan tugas, tetapi juga membantu pengembangan karier generasi digital-native ini. Kepemimpinan yang berbasis mentoring dapat membawa manfaat besar dalam mengurangi turnover dan meningkatkan retensi karyawan dari Generasi Z, yang sangat menghargai pembelajaran berkelanjutan.

Namun, perlu dicatat bahwa penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Sebagai contoh, meskipun banyak referensi yang relevan, beberapa aspek terkait penelitian di lapangan yang lebih bersifat empiris, seperti wawancara langsung dengan pemimpin dan anggota tim Generasi Z, belum dapat dijangkau dalam kajian ini. Penelitian selanjutnya dengan pendekatan kuantitatif atau kualitatif secara langsung akan memberikan gambaran yang lebih dalam tentang bagaimana cara-cara kepemimpinan diterapkan dan diterima dalam kehidupan sehari-hari organisasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan karyawan Generasi Z di tempat kerja sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan teknologi dan menciptakan suasana kerja yang terbuka, inklusif, dan berbasis kolaborasi. Gaya kepemimpinan yang transformasional dan partisipatif, yang didukung oleh penggunaan teknologi yang tepat, merupakan kombinasi yang sangat efektif untuk memotivasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi pada pelatihan kepemimpinan berbasis karakteristik digital dan memperkenalkan platform digital yang mendukung produktivitas serta keterlibatan karyawan untuk membangun tim yang lebih solid dan inovatif. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami bagaimana generasi muda merespon perubahan dan cara pemimpin dapat menyesuaikan pendekatan mereka agar sesuai dengan kebutuhan digital-native yang terus berkembang. Temuan ini diharapkan memberikan panduan praktis bagi organisasi yang ingin lebih efektif dalam menghadapi tantangan kepemimpinan dan memberikan peluang pengembangan yang lebih relevan untuk Generasi Z di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Firmansyah, A. (2020). Peran teknologi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di era digital: Perspektif generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(3), 45-59.
- Hasan, A., & Yuliani, I. (2022). Mengembangkan kepemimpinan yang adaptif untuk generasi Z di perusahaan digital. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 5(2), 83-99.
- Hutagalung, D. (2022). Gaya kepemimpinan transformasional dalam menumbuhkan motivasi karyawan di era digital. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 29(1), 12-29.

- Lund, A., & Lumby, T. (2021). Exploring the role of digital leadership in employee motivation: Perspectives on Generation Z. *The Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 144-158.
- Mahendra, Y. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap keterlibatan karyawan generasi Z. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 17(3), 29-43.
- Pratama, R., & Aditya, F. (2021). Artikel ini membahas dampak dari gaya kepemimpinan yang otoriter, yang cenderung menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan Generasi Z.
- Robison, J. (2021). Digital-first leadership: Managing the next generation of workers. *Harvard Business Review*, 99(8), 64-70.
- Suwito, D., & Harmita, E. (2021). Hubungan kepemimpinan partisipatif dengan keterlibatan karyawan di era teknologi digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 19(4), 41-58.
- Tuan, T. S., & Nguyen, C. H. (2021). Technological tools and Generation Z: The intersection of leadership, motivation, and digital engagement. *Journal of Applied Leadership and Management*, 13(5), 85- 97.