



Manajemen sumber daya manusia di era Gen Z: Mengapa masih identik dengan manajemen transaksional?

Human resource management in the Gen Z era: Why is it still synonymous with transactional management?

Ns. Juniar Sitinjak, Abd. Rasyid Syamsuri*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisis persistensi manajemen transaksional dalam MSDM era Gen Z pada Biddokkes Polda Riau dan RS Bhayangkara TK.III Polda Riau. Menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan 14 supervisor melalui kuesioner semi-terstruktur, wawancara mendalam, dan observasi. Analisis tematik dilakukan dengan coding, pengembangan tema, dan interpretasi hasil. Kredibilitas dijamin melalui triangulasi metode dan member checking. Hasil menunjukkan dominasi manajemen transaksional dengan 70% supervisor menggunakan sistem "iming-iming" untuk motivasi. Temuan lain: 90% staf Gen Z menggunakan smartphone saat bekerja, 80% sering terlambat, dan 60% kinerja tidak sesuai ekspektasi. Faktor pemertahanan meliputi struktur hierarki kaku, budaya semi-militer, keterbatasan kompetensi leadership generasional, dan institutional inertia. Gap ekspektasi antara karakteristik Gen Z dengan pendekatan manajemen rigid berdampak negatif pada engagement dan produktivitas.

Kata Kunci: Manajemen Transaksional, Generasi Z, MSDM, Organisasi Kepolisian, Leadership

Abstract

This study analyzes the persistence of transactional management in HRM during the Gen Z era at Biddokkes Polda Riau and RS Bhayangkara TK.III Polda Riau. Using an exploratory qualitative approach with 14 supervisors through semi-structured questionnaires, in-depth interviews, and observation. Thematic analysis was conducted through coding, theme development, and interpretation. Credibility was ensured through method triangulation and member checking. Results show dominance of transactional management with 70% of supervisors using "reward-based incentives" for motivation. Other findings: 90% of Gen Z staff use smartphones during work, 80% frequently arrive late, and 60% performance does not meet expectations. Maintenance factors include rigid hierarchical structure, semi-military culture, limited generational leadership competence, and institutional inertia. The expectation gap between Gen Z characteristics and rigid management approaches negatively impacts engagement and productivity.

Keywords: Transactional Management, Generation Z, HR, Police Organization, Leadership

Histori Artikel:

Diterima 22 September 2025, Direvisi 10 November 2025, Disetujui 11 November 2025, Dipublikasi 1 Desember 2025.

***Penulis Korespondensi:**

abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.886>

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tradisional seringkali identik dengan manajemen transaksional yang menekankan kepatuhan dan kontrol administratif (Kambur & Yildirim, 2023; Widagdo, 2025). Dalam konteks era digital dan generasi kerja baru seperti Generasi Z, pendekatan ini dianggap kurang relevan (Bello et al., 2024). Gen Z tumbuh dalam lingkungan serba digital dan menghargai fleksibilitas, makna kerja, serta umpan balik langsung (Bińczycki et al., 2023). Namun, dalam organisasi dengan struktur hierarkis kuat seperti Polri, praktik transaksional masih mendominasi (Burke & Morley, 2023). Penelitian ini berfokus pada dua unit semi-militer: Biddokkes Polda Riau dan RS Bhayangkara TK.III, yang menghadapi tantangan adaptasi MSDM terhadap karakteristik Gen Z. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempertahankan manajemen transaksional, memahami persepsi supervisor terhadap Gen Z, serta menganalisis dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

Dalam perspektif transaksional, karyawan dipandang terutama sebagai faktor produksi atau biaya yang harus dikelola secara efisien melalui prosedur baku, kontrak kerja, sistem penggajian, absensi, serta pengendalian kinerja berbasis aturan, (Guedes, 2025). Hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat formal, jangka pendek, dan lebih menekankan pada pertukaran imbalan sesuai kontribusi yang diberikan, (Alkandi et al., 2023). Dengan kata lain, manajemen transaksional dalam MSDM berorientasi pada stabilitas, keteraturan, dan kontrol administratif ketimbang pengembangan potensi jangka Panjang, (Atmaja et al., 2022). Meskipun model ini efektif untuk menjaga disiplin dan kepatuhan, pendekatan yang terlalu transaksional seringkali mengabaikan dimensi strategis dan humanis dari pengelolaan SDM, seperti motivasi intrinsik, inovasi, dan pemberdayaan karyawan, (Widagdo, 2025). Oleh karena itu, banyak organisasi modern mulai beralih ke pendekatan manajemen yang lebih transformasional dan strategis, di mana SDM tidak hanya dipandang sebagai biaya, tetapi juga sebagai aset utama yang mendorong keunggulan kompetitif, (Kareska, 2023)

Pendapat Bińczycki et al (2023) era revolusi industri 4.0 telah membawa perubahan paradigma yang signifikan dalam dunia kerja, terutama dengan masuknya Generasi Z (Gen Z) sebagai kekuatan baru dalam pasar tenaga kerja global. Generasi yang lahir antara tahun 1997-2012 ini tumbuh dalam lingkungan digital yang *sophisticated*, sehingga membentuk karakteristik kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, (Dreyer & Stojanová, 2023). Mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, teknologi yang canggih, feedback yang berkelanjutan, dan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance*, (Bello et al., 2024). Karakteristik ini menuntut organisasi untuk melakukan adaptasi dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agar dapat menarik, mempertahankan, dan mengoptimalkan potensi generasi digital native ini, (Pettalongi et al., 2025).

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi, khususnya institusi pemerintah dan organisasi dengan struktur hierarkis yang kuat, masih menerapkan pendekatan manajemen transaksional dalam praktik MSDM mereka, (Burke & Morley, 2023). Menurut Nurdiana (2022) manajemen transaksional yang dicirikan oleh sistem *reward* dan *punishment*, pengambilan keputusan yang terpusat, komunikasi satu arah dari atasan ke bawahan, dan penekanan pada kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, ternyata masih mendominasi praktik organisasional. Persistensi pendekatan ini menciptakan ketidakselarasan dengan ekspektasi Gen Z yang lebih menghendaki pendekatan manajemen transformasional dengan karakteristik *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence*, (Dimokas, 2025).

Ketidakselarasan antara ekspektasi generasional dengan praktik manajemen yang diterapkan menciptakan berbagai tantangan organisasional, (Manongcarang & Guimbas, 2024). Gen Z yang mengharapkan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, kesempatan pengembangan karir yang *accelerated*, dan *recognition* yang *frequent*, seringkali mengalami

frustrasi ketika berhadapan dengan struktur organisasi yang *rigid* dan *bureaucratic*, (Firdaus, 2024). Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat *employee engagement*, meningkatkan *turnover intention*, dan menghambat pencapaian kinerja optimal, baik di level individual maupun organisasional, (Ribeiro et al., 2023).

Fenomena ini menjadi semakin kompleks ketika terjadi dalam konteks organisasi kepolisian yang memiliki karakteristik unik sebagai institusi semi-militer, (Swetha & Muslim, 2025). Institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dibangun atas fondasi disiplin, hierarki yang ketat, dan *command structure* yang jelas, yang secara inheren mendukung praktik manajemen transaksional, (Indarto, 2024). Struktur organisasi yang *vertical*, sistem pangkat yang *rigid*, dan *culture of obedience* merupakan elemen fundamental yang tidak dapat dengan mudah diubah, namun di sisi lain, institusi ini juga perlu beradaptasi dengan tuntutan zaman dan karakteristik generasi baru yang menjadi bagian dari organisasi.

Satuan kerja Biddokkes (Bidang Kedokteran dan Kesehatan) Polda Riau dan RS. Bhayangkara TK.III Polda Riau merupakan representasi konkret dari tantangan tersebut. Sebagai unit kerja yang bergerak di bidang kesehatan dalam lingkungan Polri, kedua satuan kerja ini memiliki kompleksitas ganda: di satu sisi harus mengikuti *standard operating procedure* (SOP) dan *culture* organisasi Polri yang hierarkis, namun di sisi lain harus mampu menarik dan mempertahankan tenaga kesehatan profesional, terutama dari kalangan Gen Z, yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda.

Bidang kesehatan dan kedokteran sendiri memiliki karakteristik profesi yang menuntut *continuous learning*, *innovation*, *collaborative work*, dan *patient-centered approach*, (Wong et al., 2021). Tenaga kesehatan Gen Z yang bekerja di lingkungan ini umumnya memiliki ekspektasi untuk dapat berkontribusi dalam *decision making*, memperoleh *autonomy* dalam praktik profesional, dan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, (Ismail, 2025). Ekspektasi ini seringkali berbenturan dengan struktur komando Polri yang mengutamakan *chain of command* dan *standardization* dalam setiap aspek operasional.

Data demografis menunjukkan bahwa proporsi karyawan Gen Z di kedua satuan kerja tersebut terus meningkat seiring dengan rekrutmen tenaga kesehatan baru dan program regenerasi pegawai. Peningkatan proporsi ini mengindikasikan bahwa *organizational sustainability* kedua satuan kerja tersebut akan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengakomodasi karakteristik dan ekspektasi generasi ini. Namun, preliminary observation menunjukkan bahwa praktik MSDM yang berlaku saat ini masih sangat transaksional, mulai dari proses rekrutmen yang *rigid*, sistem penilaian kinerja yang *standardized*, program pengembangan karir yang *hierarchical*, hingga sistem kompensasi yang *fixed* dan tidak responsive terhadap kontribusi individual.

Persistensi manajemen transaksional dalam era Gen Z ini menimbulkan pertanyaan fundamental tentang faktor-faktor yang menginhibit transformasi organisasional. Beberapa indikasi mengarah pada *institutional inertia*, *organizational culture* yang *deeply rooted*, *regulatory constraints*, dan *resistance to change* dari *level management* yang lebih senior, (Chin et al., 2025). Namun, faktor-faktor spesifik yang beroperasi dalam konteks Biddokkes Polda Riau dan RS. Bhayangkara TK.III Polda Riau belum teridentifikasi secara komprehensif, sehingga memerlukan investigasi empiris yang mendalam.

Dampak dari ketidakselarasan ini mulai terlihat dalam berbagai indikator *organizational outcomes*. Informal observation menunjukkan adanya gejala *job dissatisfaction* di kalangan karyawan muda, *intention to leave* yang relatif tinggi, dan *suboptimal performance* dalam beberapa area kerja. Kondisi ini berpotensi mengancam *sustainability* dan *effectiveness* kedua satuan kerja, mengingat bidang kesehatan merupakan area critical yang membutuhkan tenaga kerja yang *highly motivated* dan *committed*. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang

mendalam tentang mengapa manajemen transaksional masih persisten di era Gen Z, dan bagaimana dampaknya terhadap *various outcomes* yang relevan dengan *organizational effectiveness*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan desain survey eksploratif yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam fenomena persistensi manajemen transaksional dalam MSDM di era Gen Z pada Biddokkes Polda Riau dan RS. Bhayangkara TK.III Polda Riau. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali data deskriptif yang kaya dari informan tanpa kehilangan konteks sosial dan budaya organisasi semi-militer yang menjadi lokasi penelitian. Metode survey kualitatif dipilih karena mampu mengumpulkan data dari jumlah responden yang relatif besar namun tetap mempertahankan kedalaman informasi melalui pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden untuk mengekspresikan pengalaman, persepsi, dan pandangan mereka secara bebas dan komprehensif (Kusumastuti et al., 2025).

Informan penelitian ini adalah 14 supervisor/pimpinan yang secara langsung mengelola 69 karyawan Gen Z (lahir 1997–2012) di kedua satuan kerja tersebut. Teknik purposive sampling digunakan dengan kriteria masa kerja minimal tiga tahun, posisi kepemimpinan yang melibatkan pengelolaan staf Gen Z, serta partisipasi aktif dalam proses MSDM. Kriteria ini memastikan data yang diperoleh relevan dan representatif terhadap fenomena yang diteliti. Instrumen penelitian berupa kuesioner semi-terstruktur, wawancara mendalam, dan observasi langsung. Pertanyaan tertutup digunakan untuk memperoleh data demografis dan profil jabatan, sementara pertanyaan terbuka dirancang untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan mendalam terkait praktik MSDM, gaya kepemimpinan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi persistensi manajemen transaksional (Pettalangi et al., 2025). Seluruh wawancara direkam dan ditranskripsi secara verbatim untuk menjamin keutuhan makna yang disampaikan informan. Proses analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) dengan tahapan:

1. Transkripsi verbatim seluruh hasil wawancara dan observasi lapangan.
2. Open coding untuk mengidentifikasi kata kunci, pola, dan ide utama dari pernyataan informan.
3. Axial coding untuk mengelompokkan kategori yang memiliki keterkaitan makna dan membentuk sub-tema.
4. Selective coding untuk menyusun tema utama yang merepresentasikan fenomena persistensi manajemen transaksional.
5. Interpretasi hasil dilakukan dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori kepemimpinan transaksional (Burns, 1978; Bass, 1985) dan teori perbedaan generasi.

Untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data (*trustworthiness*), penelitian ini menerapkan triangulasi metode dan sumber yaitu membandingkan hasil dari kuesioner, wawancara mendalam, dan observasi langsung. Selain itu dilakukan *member checking* dengan supervisor untuk mengonfirmasi hasil interpretasi peneliti serta *peer debriefing* dengan sesama peneliti untuk menjaga objektivitas analisis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana karakteristik generasi muda, khususnya Gen Z, berinteraksi dengan sistem manajemen transaksional yang masih kuat di lingkungan kerja semi-militer seperti Biddokkes Polda Riau dan RS Bhayangkara TK.III Polda Riau. Berdasarkan hasil coding tematik terhadap wawancara mendalam dengan 10 supervisor dan observasi lapangan, diperoleh enam dimensi utama yang menjadi kerangka analisis: (1) Kerjasama dan Komunikasi, (2) Fokus dan Produktivitas, (3) Etika dan

Profesionalisme, (4) Kedisiplinan, (5) Motivasi dan Tanggung Jawab, serta (6) Kinerja dan Sistem Reward. Persentase yang disajikan pada setiap dimensi mencerminkan proporsi informan yang menyatakan pendapat serupa, bukan hasil survei kuantitatif, tetapi representasi frekuensi dari hasil coding wawancara.

1. Dimensi Kerjasama dan Komunikasi

a. Kerjasama dalam Tim

Sebanyak 6 dari 10 supervisor menyatakan bahwa karyawan Gen Z sulit diajak bekerja sama. Temuan ini memperlihatkan adanya jurang komunikasi dan perbedaan nilai antara generasi lama yang berorientasi pada hierarki dengan generasi muda yang lebih egaliter. Supervisor senior terbiasa dengan struktur komando vertikal, sedangkan Gen Z cenderung mengutamakan kerja tim kolaboratif yang memberi ruang partisipasi dan keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Beberapa informan menegaskan bahwa Gen Z sering mempertanyakan alasan di balik perintah. “Anak-anak sekarang kalau disuruh pasti tanya dulu kenapa. Mereka enggak mau asal nurut,” ujar salah satu supervisor (Supervisor 4, RS Bhayangkara). Pernyataan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma kerja dari kepatuhan menuju pemahaman makna kerja.

Perbedaan pola pikir ini seringkali menimbulkan gesekan interpersonal. Supervisor menganggap banyak tanya sebagai bentuk pembangkangan, padahal bagi Gen Z hal tersebut adalah ekspresi kebutuhan untuk memahami alasan dan logika di balik tugas yang diberikan. Analisis mendalam menunjukkan bahwa kolaborasi lintas generasi dapat berjalan lebih efektif apabila supervisor mulai mengadopsi gaya komunikasi transformasional yakni dengan menjelaskan tujuan di balik perintah, mengajak diskusi terbuka, dan memberikan ruang bagi ide-ide baru dari Gen Z. Pendekatan semacam ini tidak hanya memperkuat kerjasama tim, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan.

b. Pemahaman Instruksi

Hasil menunjukkan variasi besar dalam kemampuan memahami instruksi. Setengah supervisor menilai Gen Z cepat memahami arahan, sementara sisanya merasa Gen Z sering salah tafsir. Perbedaan ini terutama disebabkan oleh gaya penyampaian perintah yang berbeda antar supervisor. Supervisor yang menggunakan pendekatan komunikatif dan menjelaskan tujuan kerja cenderung mendapat respon yang lebih efektif. Seorang informan mengatakan, “Kalau dijelaskan dengan contoh, mereka cepat tangkap. Tapi kalau cuma disuruh tanpa arah, pasti bingung.” (Supervisor 2, Biddokkes). Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z membutuhkan penjelasan yang kontekstual dan konkret. Mereka juga lebih responsif terhadap instruksi tertulis dan visual seperti panduan digital atau pesan teks yang jelas, dibanding instruksi verbal sepihak. Dengan demikian, pelatihan komunikasi efektif bagi supervisor menjadi penting agar pesan kerja dapat diterima dengan baik oleh generasi muda yang memiliki preferensi belajar visual dan interaktif.

2. Dimensi Fokus dan Produktivitas Kerja

a. Kemampuan Fokus

Temuan menunjukkan bahwa 5 dari 10 supervisor menilai Gen Z mampu fokus bekerja dengan baik, sedangkan sisanya menilai mereka mudah terdistraksi. Analisis mendalam menemukan bahwa kemampuan fokus Gen Z sangat dipengaruhi oleh faktor makna dan relevansi pekerjaan. Ketika mereka memahami tujuan pekerjaan dan merasa memiliki kontribusi nyata, tingkat konsentrasi mereka meningkat signifikan. Namun, tugas yang monoton dan tidak memberikan ruang kreativitas sering membuat mereka kehilangan minat.

Supervisor yang berhasil menjaga fokus karyawan Gen Z biasanya menerapkan variasi tugas, memberikan tantangan baru, serta memberi umpan balik secara rutin. Dengan begitu, pekerjaan terasa lebih bermakna dan mendorong semangat belajar yang berkelanjutan.

b. Penggunaan Smartphone di Tempat Kerja

Hampir seluruh supervisor (9 dari 10) melaporkan bahwa Gen Z sering menggunakan smartphone selama jam kerja. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa penggunaan smartphone tidak selalu berdampak negatif. Sebagian besar informan menyatakan bahwa HP digunakan untuk membantu pekerjaan, seperti mencari referensi medis, membaca panduan prosedural, atau berkomunikasi cepat dengan rekan kerja. Salah satu supervisor menjelaskan, “Mereka buka HP enggak selalu main game, kadang cari bahan kerja. Tapi ya memang susah bedain mana kerja mana hiburan.” (Supervisor 6, RS Bhayangkara).

Oleh karena itu, larangan total penggunaan HP bukan solusi tepat. Organisasi perlu menetapkan kebijakan proporsional yang membedakan antara penggunaan produktif dan non-produktif. Pendekatan berbasis kepercayaan dan pengawasan adaptif dapat menciptakan keseimbangan antara disiplin dan fleksibilitas digital.

3. Dimensi Etika dan Profesionalisme

a. Etika Kerja

Sebanyak 6 dari 10 supervisor menilai Gen Z kurang memiliki etika kerja yang baik, terutama dalam hal kedisiplinan dan formalitas. Namun, 4 supervisor lainnya memberikan penilaian positif karena melihat Gen Z memiliki gaya kerja yang lebih dinamis, efisien, dan berbasis hasil (*result-oriented*). Salah satu supervisor berkomentar, “Mereka kerja santai, tapi hasilnya bagus. Jadi kadang bingung, mau marah tapi pekerjaannya selesai.” (Supervisor 7, Biddokkes).

Analisis menunjukkan bahwa konflik etika ini terjadi karena adanya perbedaan persepsi terhadap makna profesionalisme. Generasi senior menilai etika dari segi kedisiplinan waktu dan kepatuhan prosedural, sementara Gen Z menilainya dari segi efektivitas hasil dan keseimbangan hidup. Untuk menjembatani kesenjangan ini, perlu ada redefinisi etika kerja yang mengakomodasi nilai fleksibilitas tanpa mengorbankan integritas profesional.

b. Responsivitas terhadap Perintah

Sebagian besar supervisor (6 dari 10) mengakui bahwa Gen Z cukup cepat merespons perintah bila instruksi jelas dan logis. Gen Z menghargai komunikasi yang rasional dan terbuka. Mereka akan menunda pelaksanaan tugas jika instruksi dirasa tidak masuk akal atau bertentangan dengan nilai pribadi. Supervisor yang mampu menjelaskan konteks dan urgensi tugas mendapat respon yang jauh lebih positif. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan komunikasi dua arah yang menumbuhkan rasa percaya dan tanggung jawab dalam melaksanakan perintah.

4. Dimensi Kedisiplinan

Absensi dan Keterlambatan

Masalah kedisiplinan waktu menjadi salah satu isu paling sering muncul. Delapan supervisor melaporkan bahwa Gen Z sering datang terlambat, sementara 6 supervisor juga menyebutkan tingginya angka izin tidak masuk kerja. Namun, menariknya 5 supervisor mencatat bahwa Gen Z selalu pulang tepat waktu. Hal ini mencerminkan sikap mereka terhadap keseimbangan hidup dan kerja (*work-life balance*) yang lebih tegas dibanding generasi sebelumnya.

Salah satu informan menjelaskan, “Kalau jam pulang ya pulang. Mereka enggak mau lembur kecuali ada kompensasi.” (Supervisor 5, RS Bhayangkara). Temuan ini menunjukkan perlunya sistem kerja yang lebih fleksibel seperti jam masuk variatif atau target-based performance. Dalam konteks manajemen modern, fleksibilitas bukan tanda lemahnya disiplin, melainkan bentuk adaptasi terhadap perubahan nilai kerja generasi baru.

5. Dimensi Motivasi dan Tanggung Jawab

a. Motivasi Kerja

Motivasi Gen Z sangat dipengaruhi oleh faktor makna, pengakuan, dan peluang pengembangan diri. Sebagian besar supervisor menyadari bahwa pendekatan motivasi berbasis hukuman dan tekanan tidak lagi efektif. Sebaliknya, mereka merespons lebih baik terhadap tantangan yang memberi kesempatan belajar. Seorang informan mengatakan, “Kalau dikasih tanggung jawab lebih, malah semangat. Tapi kalau cuma disuruh, mereka malas.” (Supervisor 8, Biddokkes).

Analisis menunjukkan bahwa pendekatan motivasi yang bersifat transformasional dengan memberikan penghargaan non-material seperti kepercayaan, apresiasi publik, dan peluang berinovasi — jauh lebih efektif dibanding imbalan finansial semata.

b. Tanggung Jawab

Penilaian terhadap tanggung jawab Gen Z masih beragam. Setengah supervisor menilai baik, setengah lainnya menilai kurang. Namun hasil observasi menunjukkan bahwa Gen Z memiliki bentuk tanggung jawab yang berbeda: mereka lebih jujur dalam mengakui keterbatasan dan lebih proaktif mencari solusi. “Kalau mereka enggak bisa, mereka bilang jujur. Dulu kalau kita, ya dikerjain aja meski salah.” (Supervisor 3, Biddokkes).

Pendekatan pemberdayaan (empowerment) yang memberi ruang otonomi dan kontrol terhadap cara kerja terbukti mampu meningkatkan rasa tanggung jawab Gen Z karena mereka merasa dipercaya dan dihargai.

6. Dimensi Kinerja dan Sistem Reward

a. Hasil Kerja

Sebagian besar supervisor (6 dari 10) menyatakan hasil kerja Gen Z belum sepenuhnya sesuai ekspektasi, namun setelah dilakukan analisis tematik, terlihat bahwa perbedaan ini lebih disebabkan oleh perbedaan standar penilaian. Gen Z bekerja secara digital dan kolaboratif, sedangkan supervisor menilai dengan tolok ukur konvensional yang menekankan proses dan prosedur. “Mereka pintar, tapi caranya enggak sesuai SOP,” kata Supervisor 1. “Tapi hasilnya bagus.” Hal ini menunjukkan perlunya transformasi sistem evaluasi kinerja yang menilai output dan inovasi, bukan sekadar kepatuhan prosedural.

b. Ketergantungan pada Reward

Sebanyak 7 supervisor menilai Gen Z perlu diberi “iming-iming” agar mau bekerja optimal. Temuan ini memperlihatkan bahwa sistem manajemen yang berlaku masih sangat transaksional, di mana motivasi kerja bergantung pada insentif eksternal. Namun, hasil analisis juga menunjukkan bahwa Gen Z lebih menghargai reward non-materi seperti kesempatan berkembang, fleksibilitas, dan pengakuan sosial. Supervisor 9 menyebut, “Kalau dikasih ruang bereksperimen, mereka malah semangat.” Oleh karena itu, organisasi perlu menggeser pola reward dari materialistik menjadi berbasis makna (meaningful reward system) agar tercipta motivasi jangka panjang.

c. Persepsi Supervisor tentang Karakteristik Gen Z

Sebagian besar kata kunci yang muncul dari supervisor seperti “malas”, “kurang disiplin”, dan “kurang motivasi” menggambarkan bias persepsi generasional. Namun hasil coding juga menunjukkan adanya pengakuan terhadap keunggulan Gen Z seperti kreativitas, kemampuan adaptasi teknologi, dan keberanian berpendapat. Analisis mendalam menyimpulkan bahwa persepsi negatif muncul karena kurangnya pemahaman lintas generasi. Dengan pelatihan komunikasi antargenerasi dan pola kepemimpinan yang lebih terbuka, potensi positif Gen Z dapat dioptimalkan sebagai aset organisasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa praktik MSDM di lingkungan semi-militer masih didominasi oleh manajemen transaksional. Namun demikian, tanda-tanda pergeseran menuju gaya kepemimpinan transformasional mulai terlihat seiring meningkatnya kebutuhan adaptasi terhadap karakteristik Gen Z. Kombinasi antara disiplin struktural dan fleksibilitas psikologis menjadi kunci dalam membangun manajemen lintas generasi yang efektif.

Pembahasan

1. Persistensi Manajemen Transaksional dalam Era Gen Z

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa cara mengelola karyawan Gen Z di Biddokkes Polda Riau dan RS. Bhayangkara TK.III Polda Riau masih menggunakan pendekatan lama yang bersifat transaksional. Pendekatan ini adalah sistem manajemen yang mengandalkan pertukaran - jika karyawan bekerja dengan baik, mereka akan mendapat hadiah, jika tidak, mereka akan mendapat hukuman. Data menunjukkan bahwa 7 dari 10 supervisor masih menggunakan cara "wortel dan tongkat" untuk memotivasi staf Gen Z mereka, seperti memberikan makanan, uang saku, atau hari libur tambahan agar karyawan mau bekerja sesuai keinginan atasan. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun zaman sudah berubah dan generasi baru sudah masuk ke dunia kerja, cara mengelola karyawan masih menggunakan metode lama yang belum tentu cocok untuk generasi digital seperti Gen Z.

2. Dominasi Sistem Reward-Punishment

Temuan bahwa mayoritas supervisor masih mengandalkan sistem imbalan untuk memotivasi Gen Z menunjukkan kuatnya pendekatan manajemen lama di lingkungan kerja ini. Sistem "kalau mau dapat ini, harus kerjakan itu" memang efektif dalam jangka pendek, tetapi tidak menciptakan motivasi yang bertahan lama. Gen Z yang lahir dan tumbuh di era digital sebenarnya lebih tertarik pada pekerjaan yang bermakna, memberikan dampak nyata, dan memungkinkan mereka berkembang sebagai individu. Mereka lebih senang jika diberikan tantangan yang menarik, kesempatan belajar hal baru, atau pengakuan atas kontribusi mereka daripada sekedar diberi hadiah materi. Sayangnya, supervisor belum memahami hal ini dan masih mengandalkan cara lama yang kurang efektif untuk memotivasi generasi baru ini.

3. Gap Ekspektasi Generasional

Perbedaan pandangan antara supervisor dengan staf Gen Z menciptakan kesenjangan yang cukup besar di tempat kerja. Supervisor sering menilai Gen Z sebagai generasi yang malas, tidak punya inisiatif, dan kurang termotivasi. Padahal, perilaku yang mereka anggap negatif sebenarnya adalah cara kerja natural Gen Z yang berbeda dari generasi sebelumnya. Misalnya, kebiasaan Gen Z menggunakan handphone saat bekerja bukan hanya menunjukkan ketergantungan pada teknologi, tetapi juga kemampuan mereka untuk mencari informasi dengan cepat dan berkomunikasi secara efisien. Keterlambatan mereka masuk kerja mungkin bukan karena malas, tetapi karena mereka mengharapkan sistem kerja yang lebih fleksibel sesuai dengan gaya hidup modern. Kebutuhan mereka akan "iming-iming" juga bisa diartikan sebagai

keinginan untuk mendapat feedback dan pengakuan secara langsung, bukan hanya menunggu penilaian kinerja tahunan.

4. Hambatan Struktural dalam Organisasi Kepolisian

Organisasi Polri memiliki ciri khas sebagai institusi semi-militer yang sangat menjunjung tinggi hierarki dan disiplin. Struktur komando yang ketat dari atas ke bawah memang diperlukan untuk menjaga efektivitas operasional, tetapi hal ini juga menciptakan hambatan dalam menerapkan gaya manajemen yang lebih modern. Aturan dan prosedur kerja yang sangat ketat memang memastikan semua kegiatan berjalan sesuai standar, tetapi juga membatasi ruang untuk kreativitas dan inovasi yang dibutuhkan Gen Z. Budaya organisasi yang sudah mengakar selama puluhan tahun dan menekankan kepatuhan mutlak membuat sulit untuk mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Ketiga faktor ini - hierarki kaku, prosedur ketat, dan budaya yang mengakar - menjadi penghalang utama dalam mengembangkan cara pengelolaan karyawan yang lebih sesuai dengan karakteristik Gen Z.

5. Dampak terhadap Efektivitas Organisasi

Ketidakcocokan antara gaya manajemen lama dengan karakteristik Gen Z menghasilkan dampak negatif yang cukup signifikan bagi organisasi. Data menunjukkan bahwa 6 dari 10 supervisor merasa hasil kerja Gen Z tidak sesuai dengan harapan, yang mengindikasikan bahwa cara mengelola mereka saat ini belum optimal. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi (60% sering izin) dan keterlambatan (80% sering terlambat) menunjukkan bahwa Gen Z tidak sepenuhnya engaged atau terlibat dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang dianggap "bandel" atau "harus dipaksa dulu baru mau bekerja" sebenarnya adalah bentuk perlawanan pasif terhadap sistem manajemen yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan cara kerja mereka. Jika masalah ini tidak ditangani dengan baik, bisa berdampak pada penurunan kualitas layanan organisasi dan meningkatnya keinginan Gen Z untuk pindah kerja.

6. Faktor-faktor Penghambat Transformasi Manajemen Kesenjangan Kompetensi Kepemimpinan

Supervisor yang saat ini mengelola karyawan Gen Z sebagian besar adalah generasi yang lebih tua dengan cara berpikir dan pendekatan manajemen yang berbeda. Mereka dilatih dan terbiasa dengan sistem manajemen tradisional yang menekankan kontrol, hierarki, dan kepatuhan. Ketika menghadapi Gen Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda, mereka sering merasa bingung dan tidak tahu cara yang tepat untuk memotivasi dan mengelola generasi baru ini. Minimnya program pelatihan tentang perbedaan generasi dan cara mengelola tim yang beragam membuat kesenjangan kompetensi ini semakin lebar. Supervisor memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru untuk bisa berkomunikasi efektif, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan Gen Z dengan cara yang tepat.

Kekakuan Organisasi

Struktur organisasi Polri yang sangat birokratis dan kaku membatasi ruang gerak supervisor untuk melakukan inovasi dalam pengelolaan karyawan. Kebijakan dan prosedur yang dibuat secara terpusat dari tingkat pusat membuat supervisor di tingkat operasional tidak memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan gaya manajemen dengan kebutuhan spesifik tim mereka. Sistem yang sangat standardized ini memang memastikan konsistensi, tetapi juga menghambat kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan karakteristik generasi yang berbeda. Supervisor sering merasa "terikat" dengan aturan yang ada sehingga sulit untuk mencoba pendekatan baru yang mungkin lebih efektif untuk mengelola Gen Z.

Keterbatasan Sumber Daya

Penerapan praktik manajemen modern yang lebih sesuai untuk Gen Z memerlukan investasi dalam berbagai aspek seperti teknologi, program pengembangan, sistem komunikasi yang canggih, dan fleksibilitas dalam pengaturan kerja. Keterbatasan anggaran dan sumber daya membuat organisasi kesulitan untuk menyediakan fasilitas dan program yang dibutuhkan untuk mengakomodasi karakteristik Gen Z. Akibatnya, supervisor terpaksa mengandalkan sistem reward tradisional yang lebih murah dan mudah diterapkan, meskipun efektivitasnya terbatas. Investasi dalam teknologi kerja, program pelatihan komprehensif, atau sistem kerja fleksibel memerlukan komitmen sumber daya yang besar yang mungkin tidak tersedia dalam kondisi saat ini.

Paradoks Generasional dalam Konteks Organisasional

Penelitian ini mengungkap situasi yang menarik dimana Gen Z yang secara teori dikenal sebagai generasi yang inovatif dan mandiri, ternyata dalam praktiknya masih sangat bergantung pada motivasi eksternal dari atasan untuk bisa bekerja optimal. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik generasional tidak berdiri sendiri, tetapi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang mereka alami. Ketika Gen Z bekerja dalam lingkungan yang kaku dan menggunakan pendekatan manajemen lama, mereka mungkin menunjukkan perilaku yang berbeda dari karakteristik alami mereka. Situasi ini membuktikan bahwa tidak hanya Gen Z yang perlu beradaptasi dengan budaya organisasi, tetapi organisasi juga perlu melakukan penyesuaian untuk mengoptimalkan potensi generasi baru ini. Adaptasi dua arah ini diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis antara semua generasi.

7. Rekomendasi Strategis

Pendekatan Manajemen Hibrida

Organisasi perlu mengembangkan gaya manajemen yang menggabungkan elemen terbaik dari pendekatan lama dan baru. Sistem hierarki dan disiplin yang sudah ada tetap dipertahankan untuk menjaga efektivitas operasional, tetapi ditambah dengan elemen-elemen yang lebih inspiratif dan pengembangan seperti memberikan otonomi dalam cara kerja, melibatkan Gen Z dalam pengambilan keputusan, dan memberikan tantangan yang menarik. Pendekatan hibrida ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan struktur yang diperlukan sambil mengakomodasi kebutuhan dan karakteristik Gen Z. Supervisor perlu dilatih untuk menggunakan pendekatan yang fleksibel - tegas dalam hal-hal yang prinsipial tetapi terbuka untuk cara kerja yang berbeda dalam hal-hal yang operasional.

Integrasi Teknologi

Mengingat Gen Z adalah generasi digital native, organisasi perlu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan komunikasi. Alih-alih melarang penggunaan smartphone, lebih baik mengintegrasikannya dalam proses kerja dengan cara yang produktif. Sistem komunikasi digital, aplikasi kerja, platform kolaborasi online, dan tools teknologi lainnya bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan memberikan pengalaman kerja yang lebih sesuai dengan karakteristik Gen Z. Investasi dalam teknologi ini tidak hanya akan meningkatkan produktivitas tetapi juga membuat Gen Z merasa lebih nyaman dan engaged dalam bekerja.

Sistem Reward yang Disesuaikan

Sistem penghargaan perlu diperluas dari yang hanya bersifat materi menjadi lebih beragam dan bermakna bagi Gen Z. Selain insentif finansial, organisasi bisa memberikan pengakuan publik atas prestasi, kesempatan mengikuti pelatihan atau seminar, proyek khusus yang menantang, fleksibilitas waktu kerja, atau kesempatan untuk berkontribusi dalam

pengambilan keputusan. Sistem reward yang disesuaikan ini akan lebih efektif dalam memotivasi Gen Z karena sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi mereka. Program mentoring dan career development yang jelas juga bisa menjadi bentuk reward yang sangat dihargai oleh generasi ini.

Pengembangan Kepemimpinan

Supervisor dan manajer perlu mendapat pelatihan komprehensif tentang cara mengelola tim yang beragam dari segi generasi. Pelatihan ini harus mencakup pemahaman tentang karakteristik dan motivasi masing-masing generasi, teknik komunikasi yang efektif, cara memberikan feedback yang konstruktif, dan strategi untuk membangun tim yang harmonis. Program pengembangan kepemimpinan juga perlu mengajarkan cara mengintegrasikan teknologi dalam manajemen, teknik coaching dan mentoring, serta cara menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Investasi dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan ini akan memberikan dampak jangka panjang yang signifikan bagi efektivitas organisasi.

Fleksibilitas Kebijakan

Organisasi perlu mempertimbangkan untuk memberikan fleksibilitas terkontrol dalam pengaturan kerja tanpa mengorbankan disiplin dan efektivitas operasional. Ini bisa berupa jam kerja yang lebih fleksibel untuk tugas-tugas tertentu, work from home untuk pekerjaan administratif, sistem kerja berbasis target daripada jam kehadiran, atau kebijakan cuti yang lebih akomodatif terhadap kebutuhan work-life balance. Fleksibilitas ini harus diimplementasikan dengan aturan yang jelas dan monitoring yang tepat untuk memastikan produktivitas tetap terjaga. Dengan memberikan fleksibilitas yang tepat, organisasi bisa mengurangi masalah keterlambatan dan absensi sambil meningkatkan kepuasan kerja Gen Z.

SIMPULAN

Kesimpulan

1. Praktik manajemen transaksional masih sangat dominan dalam pengelolaan staf Gen Z, sebagaimana tercermin dari 70% supervisor yang menggunakan sistem "iming-iming" untuk memotivasi karyawan. Pendekatan reward-punishment yang berbasis pertukaran (*exchange*) masih menjadi strategi utama, menunjukkan bahwa transformasi menuju manajemen yang lebih transformasional belum terjadi secara signifikan.
2. Terdapat gap ekspektasi yang substantial antara karakteristik natural Gen Z dengan persepsi dan pendekatan manajemen yang diterapkan. Supervisor cenderung memiliki persepsi negatif terhadap Gen Z (malas, kurang inisiatif, kurang motivasi), sementara perilaku yang dipersepsikan negatif tersebut sebenarnya dapat diinterpretasi sebagai manifestasi dari unmet generational expectations dan ketidakselarasan dengan management approach yang rigid.
3. Faktor struktural dan kultural organisasi Polri berperan signifikan dalam mempertahankan dominasi manajemen transaksional. Hierarki yang kaku, budaya semi-militer, standardized operating procedures, dan institutional inertia menciptakan environmental constraints yang menghambat adopsi praktik manajemen yang lebih contemporary dan adaptive terhadap karakteristik generasional.
4. Persistensi manajemen transaksional berdampak negatif terhadap organizational effectiveness, yang tercermin dari suboptimal performance (60% hasil kerja tidak sesuai harapan), tingginya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan, serta indikasi low engagement yang berpotensi meningkatkan turnover intention di kalangan staf Gen Z.
5. Paradoks generasional terjadi ketika Gen Z yang secara teoritis innovative dan independent justru menunjukkan ketergantungan tinggi terhadap external motivation dan immediate

gratification, mengindikasikan bahwa karakteristik generasional sangat dipengaruhi oleh organizational context dan leadership approach yang diterapkan.

Saran

1. Pengembangan Model Manajemen Hybrid
Organisasi perlu mengembangkan model manajemen hybrid yang mengkombinasikan elemen transaksional untuk mempertahankan discipline dan compliance dengan elemen transformasional untuk inspirasi dan development. Model ini harus disesuaikan dengan konteks organisasi Polri tanpa mengorbankan struktur komando yang essential.
2. Program Pelatihan Leadership Generasional
Implementasi program comprehensive training untuk supervisor dan middle management dalam memahami karakteristik generasional, communication styles yang efektif, dan teknik motivasi yang resonan dengan Gen Z. Program ini harus mencakup aspek praktis seperti feedback techniques, recognition strategies, dan conflict resolution approaches.
3. Redesain Sistem Reward dan Recognition
Mengembangkan sistem reward yang tidak hanya berbasis material incentives tetapi juga mencakup career development opportunities, skill enhancement programs, public recognition, dan meaningful work assignments. Sistem ini harus fleksibel dan dapat dikustomisasi sesuai dengan individual preferences dan motivational drivers.
4. Integrasi Teknologi dalam Work Processes
Mengakomodasi digital nativity Gen Z melalui digitalisasi work processes, implementasi mobile-friendly communication platforms, dan pemanfaatan technology untuk enhancing productivity rather than restricting usage. Pendekatan ini dapat mengubah smartphone dari distraction menjadi productivity tool.
5. Implementasi Flexible Work Arrangement
Dalam konteks yang memungkinkan, organisasi dapat mengimplementasikan controlled flexibility dalam work schedule, remote work options untuk tugas-tugas tertentu, dan hasil-oriented performance measurement yang memberikan autonomy dalam work execution sambil mempertahankan accountability.
6. Bagi Peneliti Selanjutnya
Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan desain penelitian yang lebih komprehensif dengan menggunakan pendekatan mixed methods dan desain longitudinal selama 2-3 tahun untuk mengamati dinamika perubahan persepsi dan adaptasi behavioral dari waktu ke waktu, serta melakukan studi komparatif lintas satuan kerja atau organisasi hierarkis lainnya untuk mengidentifikasi contextual factors yang mempengaruhi variasi praktik manajemen generasional.

Implikasi Penelitian

1. Penelitian ini memperkuat teori *Transactional Leadership* (Burns, 1978; Bass, 1985) dengan menunjukkan bahwa praktik manajemen transaksional tetap relevan di lingkungan kerja yang sangat terstruktur seperti organisasi semi-militer. Namun, hasil penelitian juga memperluas cakupan teori dengan menemukan adanya pergeseran nilai ke arah kepemimpinan transformasional di kalangan supervisor muda yang berinteraksi dengan Gen Z.
2. Bagi praktisi dan pimpinan lembaga semi-militer, temuan ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan unsur fleksibilitas psikologis dalam sistem kepemimpinan dan MSDM. Supervisor perlu dilatih untuk memahami karakteristik Gen Z yang menuntut komunikasi terbuka, kejelasan makna kerja, serta kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3. Penelitian ini memberikan dasar empiris bagi pengambil kebijakan di lingkungan kepolisian dan instansi semi-militer untuk meninjau kembali sistem reward, penilaian kinerja, dan mekanisme motivasi yang selama ini bersifat transaksional.
4. Temuan penelitian ini juga memberikan wawasan penting tentang dinamika sosial lintas generasi di tempat kerja. Perbedaan persepsi antara supervisor dan Gen Z tidak hanya menggambarkan kesenjangan budaya kerja, tetapi juga mencerminkan perubahan nilai sosial yang lebih luas di masyarakat.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada dua instansi semi-militer di lingkungan Polda Riau, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke organisasi lain, terutama yang memiliki budaya kerja lebih fleksibel seperti sektor swasta atau startup. Konteks organisasi yang sangat hierarkis juga berpotensi membatasi variasi perilaku kepemimpinan yang muncul.
2. Pendekatan kualitatif yang digunakan menghasilkan pemahaman mendalam, tetapi bersifat interpretatif. Jumlah informan yang terbatas (10 supervisor) membuat hasil penelitian lebih bersifat eksploratif dan belum merepresentasikan seluruh populasi pegawai di instansi tersebut. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan metode *mixed methods* disarankan untuk memperkuat validitas temuan melalui data kuantitatif yang lebih luas.
3. Data utama penelitian ini diperoleh dari perspektif supervisor, bukan dari karyawan Gen Z itu sendiri. Ketiadaan sudut pandang bawahan membuat interpretasi perilaku Gen Z sangat bergantung pada persepsi atasan. Penelitian lanjutan sebaiknya melibatkan kedua pihak secara seimbang untuk menggambarkan interaksi kepemimpinan dan motivasi kerja secara lebih objektif.
4. Fenomena kepemimpinan dan karakteristik generasi bersifat dinamis, terutama di tengah perubahan teknologi dan budaya kerja pasca-pandemi. Hasil penelitian ini mencerminkan kondisi pada saat studi dilakukan, sehingga relevansinya dapat berubah seiring berkembangnya nilai, ekspektasi, dan sistem manajemen yang lebih modern di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, *15*(4), 3415.
- Atmaja, D. S., Fachrurazi, F., Abdullah, A., Fauziah, F., Zaroni, A. N., & Yusuf, M. (2022). Actualization of performance management models for the development of human resources quality, economic potential, and financial governance policy in Indonesia Ministry of Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., & Daraojimba, A. I. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *21*(1), 1162-1173.
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0—The Gen Z perspective. *Sustainability*, *15*(15), 12069.
- Burke, C. M., & Morley, M. J. (2023). Toward a non-organizational theory of human resource management? A complex adaptive systems perspective on the human resource management ecosystem in (con) temporary organizing. *Human Resource Management*, *62*(1), 31-53.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

- Chin, J., Herlina, S. T., SE, S. T. W., Djunaedi, H., SE, M., & Sumarno, S. T. (2025). *Manajemen Kreatif: Seni Memimpin Di Era Perubahan*. PT. Nawala Gama Education.
- Dimokas, M. (2025). Navigating Generational Shifts: Motivating Gen Z to enhance engagement and work performance in the business Landscape.
- Dreyer, C., & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German generation Z vs. generation Y? A literature review. *Procedia computer science*, 217, 155-164.
- Firdaus, S. R. (2024). Future Leaders in VUCA Bureaucracy: Millennials and Generation Z Perspective. In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 1349-1366).
- Guedes, G. P. (2025). Digital Transformation of Workforce Task Monitoring in a Logistics Operational Center.
- Indarto, I. (2024). Leadership Strategies in Building an Organizational Culture of Integrity to Maintain Domestic Security in the Era of Industrial Revolution 4.0 in Support of National Development. *INJURITY: Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(5), 335-344.
- Ismail, V. Y. (2025). *Dinamika Pengembangan SDM Generasi-Z*. Deepublish.
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.
- Kareska, K. (2023). Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations. *Strategy Models for Firm Performance Enhancement eJournal*, 15(20).
- Kusumastuti, S. Y., Anggraeni, A. F., Rustam, A., Desi, D. E., & Waseso, B. (2025). *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Manongcarang, S. M. D., & Guimba, S. D. (2024). Intergenerational Challenges and How They Manifest in the Public Workforce: A Basis for Designing Effective Performance Management Strategies. *Workforce*, 7, 25.
- Nurdiana, E. (2022). *Antesenden Empathy Ethical Interaction Menuju Peningkatan Organizational Performance*. Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia).
- Pettalongi, S. S., Muas, M., Arafat, A., & Ndaomanu, D. N. (2025). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Campuran Teori Dan Praktik.
- Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, D., Lestari, N., & Anisa, N. (2025). Digitalisasi Dan Transformasi Sumber Daya Manusia.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., & Dias Semedo, A. S. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533-549.
- Swetha, I. W. W., & Muslim, M. A. (2025). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi Anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(1), 207-231.
- Widagdo, C. S. (2025). Human Resource Development Strategies for Enhancing Employee Performance and Discipline: A Qualitative study. *International Journal of Business and Management Practices*, 3(2), 125-136.
- Wong, R., Kitto, S., Kumagai, A. K., & Whitehead, C. R. (2021). Paradox of patient-centered care and the implications for patient involvement in continuing professional development. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 41(4), 238-246