

Model Baru Kepemimpinan di Era Generasi Milenial dan Z

Yuliana Riana Prasetyawati, M.M.

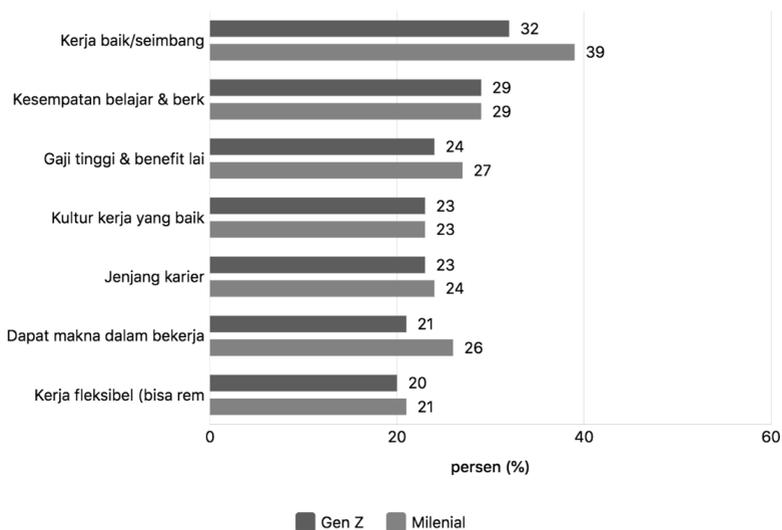
Saat ini, sudah tidak dipungkiri lagi bahwa dunia kerja sudah didominasi oleh generasi Milenial (Y) dan generasi Z. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pada tahun 2022, jumlah penduduk Indonesia yang merupakan generasi Milenial dan Z yang termasuk dalam kategori usia produktif berjumlah 108,57 juta jiwa dengan presentase sebesar 56,84% dari total usia produktif 190,98 juta jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa generasi Milenial dan Z mendominasi usia produktif di Indonesia. Perubahan demografi ini berdampak pada karyawan yang bekerja diberbagai perusahaan di Indonesia didominasi oleh generasi milenial dan Z.

Tabel 1. Usia Produktif Generasi Milenial dan Z di Indonesia Tahun 2022

| Rentang Usia (tahun) | Jumlah Penduduk (juta jiwa) |
|-------------------------|--------------------------------|
| 40-44 | 20,30 |
| 35-39 | 21,25 |
| 30-34 | 22,07 |
| 25-29 | 22,46 |
| 20-24 | 22,49 |
| Total | 108,57 |

Sumber: BPS 2022

Generasi Milenial yang lahir pada tahun 1977-1995 merupakan individu yang memiliki sifat berorientasi pada kesuksesan, kompetitif, toleran dan senang menjadi pusat perhatian. Sedangkan generasi Z yang lahir pada tahun 1996-2010 merupakan generasi yang menghargai keberagaman (inklusif), terbuka, suka berbagi, dan berorientasi pada target. Kedua generasi ini memiliki kesamaan dalam dunia kerja yaitu berorientasi pada karier dan kesuksesan. Penelitian yang dilakukan Deloitte memotret dengan detil dan memberikan gambaran alasan gen Milenial dan Z dalam memilih tempat kerjanya (Santika, 2023).



Gambar 1. Alasan Generasi Milenial dan Z Memilih di Tempat Kerja

Sumber: databoks.katadata.co.id, 2022

Data diatas menunjukkan bahwa bagi generasi Milenial, alasan memilih tempat kerja adalah 1) kerja baik/seimbang; 2) kesempatan belajar dan berkembang; 3). gaji tinggi dan benefit lainnya; 4) dapat makna dalam bekerja; 5) jenjang karier; 6) kultur kerja yang baik dan 7) kerja fleksibel. Sedangkan alasan memilih tempat kerja bagi generasi Z adalah 1) kerja baik/seimbang; 2) kesempatan belajar dan berkembang; 3) gaji tinggi dan benefit lainnya; 4) jenjang karier; 5) kultur kerja yang baik; 6) dapat makna dalam bekerja; dan 7) kerja fleksibel. Berdasarkan data diatas, baik generasi Milenial dan Z menempatkan alasan utama memilih perusahaan sebagai tempat bekerja adalah keseimbangan antara waktu kerja dan waktu untuk diri sendiri. Lingkungan kerja yang menimbulkan stress, beban kerja yang berlebih sehingga waktu kerja yang melewati *office hours* merupakan hal yang dihindari oleh generasi ini.

Jika dikaitkan dengan teori motivasi dari McClelland, maka generasi Milenial dan Z menempatkan kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*need of affiliation*) sebagai kebutuhan terutama. Keseimbangan antara dunia kerja dan pribadi dibutuhkan agar mereka memiliki waktu untuk

memperhatikan, menjalin interaksi dan membina hubungan dengan keluarga, teman, sahabat dan orang lain. Generasi Milenial dan Z juga memiliki kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*need of power*), maka mereka membutuhkan tempat kerja yang memungkinkan untuk belajar dan mengembangkan potensi diri. Selanjutnya, generasi Milenial dan Z memiliki kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*) karena memiliki tujuan yang jelas dan realistis yaitu gaji yang tinggi dan jenjang karier serta makna dalam bekerja.



Gambar 2. Relevansi Teori Motivasi McClelland dan Motivasi Generasi Milenial dan Z Memilih Tempat Kerja

Sumber: Penulis, 2023

Budaya Organisasi di Mata Karyawan dari Generasi Milenial dan Z

Budaya kerja yang baik menjadi alasan keenam bagi Generasi Milenial dan alasan kelima bagi Generasi Z. Walau tidak masuk dalam alasan utama, hasil survei ini menunjukkan bahwa budaya kerja masih menjadi faktor yang cukup penting bagi generasi Milenial dan Z untuk memilih tempat kerja. Pertanyaan selanjutnya, budaya organisasi seperti apa yang diharapkan oleh generasi Milenial dan Z?

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan

organisasi lainnya. Ciri khas ini yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah budaya yang terbentuk dan terjadi di dalam organisasi dan menjadi identitas bagi suatu organisasi. Menurut Schein dan Schein (2016), budaya organisasi muncul dari tiga sumber yaitu 1) kepercayaan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi; 2) pembelajaran dan pengalaman anggota organisasi seiring perkembangan organisasi, dan; 3) keyakinan, nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak statis namun berkembang dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan organisasi dan hadirnya individu-individu baru dalam organisasi.

Menurut Hadijaya (2020), budaya organisasi adalah pemikiran yang ada di dalam organisasi yang diyakini oleh anggotanya sebagai sistem yang memiliki arti bersama. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2015) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi sarana bagi anggota organisasi untuk bersikap dan berperilaku dan juga sebagai panduan yang menentukan arah bagi karyawan untuk mencapai target atau memenuhi tanggung jawab dari pekerjaannya. Lebih lanjut, Uha (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku dengan mendorong percampuran nilai inti dan perilaku yang diharapkan sehingga membangun organisasi yang efisien dan efektif. Kemudian, Sutrisno (2015) menambahkan bahwa kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam individu dengan budaya yang berkembang dalam organisasi akan meminimalkan *turn over* karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi pendorong yang kuat bagi anggota organisasi untuk membangun rasa memiliki dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Budaya memiliki peran yang penting dalam organisasi yaitu, 1) budaya membentuk identitas, nilai-nilai yang sudah tertanam dalam organisasi dapat membentuk identitas yang kuat dalam organisasi tersebut sehingga organisasi dapat dikenal masyarakat dengan identitas yang dibentuk; 2) budaya merangsang komitmen dalam tujuan organisasi, budaya organisasi yang kuat dapat membuat

anggota di dalamnya merasa bertanggung jawab atas organisasi dan akhirnya akan mengesampingkan kepentingan individu dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi karena menganggap dirinya adalah bagian dari organisasi yang harus berkontribusi sesuai dengan nilai yang terkandung dalam budaya organisasi; 3) budaya memberikan arahan terkait acuan dalam berperilaku sehingga budaya organisasi menjadi acuan anggotanya dalam berperilaku dan bersikap di berbagai situasi (Wibowo, 2016). Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan suatu sistem yang diyakini dan disepakati oleh semua anggota yang membentuk identitas serta komitmen bagi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Wibowo (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik memiliki tujuh karakteristik:

1. inovasi, anggota dalam organisasi diharapkan dapat memiliki kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam memberikan ide-ide baru;
2. stabilitas, bersifat stabil yang artinya dapat menaati peraturan yang sudah ada;
3. orientasi terhadap orang, anggota diharapkan dapat menjadi individu yang bertanggung jawab dan jujur;
4. orientasi pada hasil, memberikan hasil yang optimal dengan mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki;
5. mampu bersikap tenang, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif;
6. memperhatikan hal detail pekerjaan dan peduli dengan sesama anggota organisasi;
7. orientasi terhadap kerjasama, setiap anggota mampu bekerjasama dengan tim untuk dapat mempererat hubungan antar anggota dan mampu bersaing dengan organisasi lain.

Lebih jauh, Sutrisno (2015) menguatkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikasi dan produktif. Nilai-nilai dalam buday organisasi menjadi penggerak dan kekuatan yang mendorong perilaku karyawan untuk

menghasilkan efektivitas kinerja.

Membangun budaya organisasi yang baik penting bagi karyawan Generasi Milenial dan Z agar lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja kerja karyawannya yang tentu saja berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan. Budaya organisasi tidak bersifat statis dan akan memberikan ruang untuk beradaptasi dan menyesuaikan karakter bagi para anggotanya. Organisasi tidak bisa lagi menghindari untuk berubah karena karakter dominan karyawannya telah berubah. Lingkungan yang kompleks dan kompetitif juga turut mendorong organisasi untuk berubah dan berkembang guna keberlanjutan organisasi.

Organisasi yang tumbuh dan berkembang ke arah yang positif berkaitan erat antara budaya organisasi dan sosok pemimpin. Kepemimpinan dan budaya membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, inklusif, dan dapat dipercaya. Pemimpin menjadi teladan bagi timnya untuk selaras dengan budaya organisasi. Maka pertanyaan selanjutnya; Kepemimpinan seperti apa yang mampu membangun budaya organisasi yang sesuai dan tepat bagi Generasi Milenial dan Z?

Memimpin Generasi Milenial dan Z

Kemampuan pemimpin dalam memahami karakter anggota organisasi merupakan suatu hal yang penting. Pemimpin memiliki kepedulian untuk mengenal anggota organisasinya agar mampu mengarahkan, berkomunikasi dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin perlu memiliki kepekaan dan cepat bertindak akan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Sutrisno (2015) memaparkan lima kemampuan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam lingkungan yang terus berkembang. *Pertama*, kesadaran diri sendiri yang tinggi. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri sendiri yang tinggi akan mengetahui apa kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu melakukan transisi diri ke arah yang lebih positif untuk memimpin organisasi yang lebih baik. *Kedua*, kemampuan memberikan dan menerima umpan balik dari karyawan

untuk dapat mengembangkan potensi anggota organisasi. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk memberikan ide atau gagasan dan pendapat merasa dihargai secara positif oleh pimpinan dan akan menjadi pendorong timbulnya semangat untuk berkontribusi secara aktif bagi peningkatan kinerja organisasi. Jamaluddin (2023), juga mendukung bahwa salah satu faktor yang menjadi alasan karyawan mau terlibat dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah karyawan memiliki keyakinan sebagai bagian penting dan dihargai oleh pimpinan serta organisasi. *Ketiga*, semangat untuk belajar. Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang cepat, dibutuhkan pemimpin yang memiliki semangat untuk belajar. Pemimpin yang memiliki gairah akan pengetahuan memiliki perspektif yang baru untuk membantu organisasi relevan perkembangan lingkungan. Pemimpin diharapkan dapat membawa perubahan positif sesuai dengan perkembangan organisasi. *Keempat*, integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi. Kemampuan integrasi antara dunia kerja dan pribadi, bukan berarti tidak ada batas antara dunia kerja dan kehidupan pribadi, namun pemimpin dapat menyalurkan dan menyeimbangkan antara dunia kerja dan pribadi. Pemimpin mengetahui prioritas dan mampu menyalurkan agar tidak terjadi bentrokan antara kepentingan dunia kerja dan dunia pribadi. *Kelima*, kemampuan untuk menghormati perbedaan pada orang lain. Organisasi terdiri dari berbagai macam individu dengan latar belakang budaya yang berbeda, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk menghargai dan memberikan kesempatan bagi perspektif dan nilai-nilai orang lain. Kemampuan ini berperan penting dalam terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.

Perubahan karakter karyawan yang didominasi oleh Generasi Milenial dan Z juga berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan. Menurut berbagai referensi, ada beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan Generasi Milenial dan Z. Irawanto (2008) menekankan pada gaya kepemimpinan situasional atas dasar kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi di mana seorang pemimpin yang mudah beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan dan kondisi terkini organisasi. Terdapat tiga teori kepemimpinan situasional antara lain:

1. Teori Situasional Fiedler.

Teori ini berasumsi bahwa efektivitas suatu organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi.

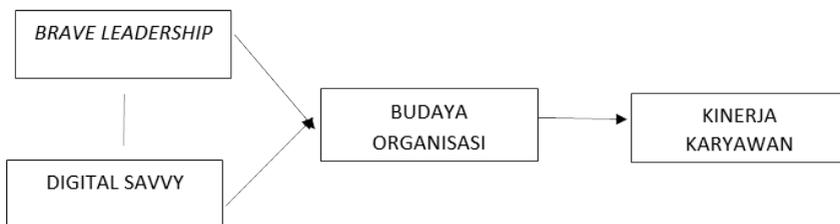
2. Teori *Path Goal*

Teori ini menuntut sosok pemimpin dapat melihat dan mengetahui situasi dan karakteristik anggota organisasi. Pemimpin juga harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Terdapat empat gaya kepemimpinan berdasarkan teori Path Goal, yaitu: 1) mengarahkan; 2) sportif; 3) partisipatif, dan; 4) Berorientasi pada hasil.

3. Teori Situasional Hersey Blanchard

Teori ini merujuk bahwa pemimpin dapat mengaplikasikan gaya situasional sesuai dengan derajat kesiapan dari anggota organisasi. Kepemimpinan situasional berfokus pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Ada dua hal penting yang perlu dicermati oleh pemimpin yaitu perilaku berorientasikan tugas dan perilaku berorientasikan hubungan manusiawi.

Selanjutnya, Bradt dan Davis (2014) menyampaikan kepemimpinan gaya baru yang mampu mengerakkan Generasi Milenial dan Z. Konsep tersebut dikenal dengan nama *Brave Leadership*. Hubungan antara konsep tersebut dan budaya organisasi serta kinerja karyawan dapat dilihat di bagan di bawah ini.



Gambar 3. Model Kepemimpinan di Era Generasi Milenial dan Z

Sumber: Penulis, 2023

Generasi milenial dan Z merupakan generasi *digital savvy*, yaitu individu yang memiliki kemampuan dan beradaptasi di era globalisasi. Mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang sangat baik terkait teknologi digital sehingga dapat menggunakan dengan optimal. Para generasi milenial dan Z memanfaatkan teknologi untuk segala hal seperti mencari informasi, entertainment, berkomunikasi, bisnis, bekerja, dan kegiatan lainnya. Oleh karena itu, diperlukan penambahan *digital savvy* dalam konsep *Brave Leadership* sebagai berikut:

1. **Behavior.** Tindakan yang memberikan dampak nyata bagi timnya. Tindakan yang dapat diadaptasi adalah pemimpin tidak membuat jarak dan memberikan akses informasi yang seluas-luasnya kepada karyawannya. Generasi milenial dan Z cenderung memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap kondisi terkini perusahaan. Lingkungan kerja yang transparan mampu
2. **Relationship.** Jika Anda tidak bisa terhubung dengan tim maka Anda tidak bisa memimpin, maka seorang pemimpin harus menjadi pendengar yang aktif dan memberikan respon dengan cara baik dan tepat;
3. **Attitude.** Pilihan strategi dan budaya yang untuk mencapai tujuan organisasi. Generasi milenial dan Z memiliki pandangan yang positif terhadap perkembangan diri dan masa depannya, maka berilah mereka kepercayaan untuk melakukan pekerjaan yang menantang;
4. **Values.** Menjadikan pekerjaan mereka memiliki nilai dan arti yang penting. Maka tugas pemimpin untuk membangun dan mendukung terciptanya nilai-nilai yang positif dalam budaya organisasi.
5. **Environment.** Menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan Generasi Milenial dan Z yaitu lingkungan yang terbuka, positif, mudah mengakses informasi dan tanpa birokrasi yang rumit.
6. **Digital leadership.** Pemimpin harus memiliki kemampuan digital dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan

organisasi. *Digital savvy* juga menjadi cara untuk terkoneksi dengan timnya yang merupakan generasi Milenial dan Z yang memiliki kemampuan penguasaan teknologi digital yang mumpuni.

Membangun Budaya Organisasi di Kalangan Generasi Milenial dan Z

Untuk mendorong potensi Generasi Milenial dan Z di lingkungan kerja, ada enam karakter yang harus dimiliki seorang pemimpin sebagai berikut:

1. Mampu mentransfer nilai-nilai organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang dimiliki bersama dan diimplementasikan untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan kondusif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan bagi timnya dalam tutur kata dan perilaku mencerminkan nilai-nilai budaya perusahaan. Generasi milenial dan Z membutuhkan tindakan yang nyata dari seorang pemimpin dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep *Brave leadership*, bahwa *behavior* merupakan cara pertama yang penting bagi pemimpin dalam memimpin anggota organisasi dari generasi Milenial dan Z. Tindakan nyata lebih penting dibandingkan kata-kata indah yang tidak memiliki makna.

2. Terkoneksi dan menjalin relasi

Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi dan menjalin relasi. Pemimpin yang efektif tahu kapan mereka perlu berbicara dan yang lebih penting adalah tahu kapan perlu mendengarkan pendapat, ide, dan saran dari anggota timnya. Sesuai dengan konsep *Brave Leadership*, bahwa pemimpin harus terhubung dan tim, mampu menjadi pendengar yang aktif ketika anggota timnya menyampaikan ide dan gagasan

serta memberikan respon yang positif. Hal ini merupakan perwujudan dari hubungan yang tanpa sekat dan batas antara atasan dan bawahan.

3. Mendorong *self development*

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu membantu dan mendorong timnya untuk berkembang dan tumbuh ke arah yang positif. Pemimpin yang sukses tidak takut akan keberhasilan anggota timnya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang peduli terhadap perkembangan karyawannya. Pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan pengetahuan dan mendampingi timnya untuk mengembangkan diri sesuai kebutuhan pekerjaan. Pemimpin harus mampu membangun budaya pembelajaran dan memotivasi anggota organisasi untuk terus belajar dan berkembang secara optimal. Hal ini sesuai dengan prinsip ke tiga dalam konsep *Brave Leadership* bahwa generasi Milenial dan Z menghargai perusahaan yang memberikan peluang untuk belajar dan mengembangkan diri. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang merasa dihargai oleh organisasinya dan akan memiliki keinginan kuat untuk mencapai kinerja yang baik. Kesempatan belajar dan berkembang merupakan salah satu faktor penting bagi generasi Milenial dan Z dalam memilih tempat kerja. Kesempatan untuk belajar dan pengembangan diri membuat karyawan merasa dihargai dan pekerjaan yang dilakukan bermanfaat.

4. Merancang nilai-nilai bersama

Budaya organisasi tidak hanya dibangun oleh pemimpin. Setiap anggota organisasi memiliki kontribusi dalam membangun budaya organisasi. Penting bagi Generasi Milenial dan Z untuk diikutsertakan dalam membangun nilai-nilai yang menjadi fundamental bagi budaya organisasi. Ketika nilai-nilai dalam budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai penting bagi Generasi Milenial dan Z maka akan menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif. Generasi Milenial memiliki karakter toleran, menghargai kebersamaan, dan menyukai perhatian, maka membangun budaya penghargaan penting bagi karyawan dari generasi Milenial. Tugas pemimpin untuk memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang tercapai dan juga mendorong anggota organisasi untuk menghargai capaian dari rekan satu tim. Kebiasaan memuji dapat menjadi salah satu bentuk perwujudan dari budaya penghargaan. Sedangkan generasi Z memiliki karakter menghargai keberagaman (inklusif) dan suka berbagi. Oleh karena itu, penting nilai keberagaman menjadi nilai dalam budaya organisasi. Generasi Z menghargai keberagaman dan sangat perhatian pada perusahaan yang memiliki komitmen pada keberagaman.

5. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

Kinerja karyawan memiliki hubungan dengan lingkungan kerja. Kinerja karyawan yang produktif didukung dengan lingkungan kerja yang terbuka, positif, mudah mengakses informasi dan tanpa birokrasi yang rumit. Karyawan akan lebih produktif ketika bekerja dalam lingkungan kerja yang kondusif.

6. *Digital leadership*

Pada era teknologi informasi, pemimpin juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan manajerial berbasis teknologi. Karyawan dari Generasi Milenial dan Z merupakan generasi *digital savvy* yang menguasai pemanfaatan teknologi digital dalam membantu pekerjaannya. Jika seorang pemimpin tidak mau berubah dan belajar untuk memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi maka akan muncul gap besar yang dapat menghambat kemajuan organisasi. *Digital savvy* menjadi salah satu keterampilan yang harus dikuasai oleh pemimpin karena menjadi nilai tambah dan cara untuk terkoneksi dengan karyawan dari generasi Milenial dan Z. Komunikasi melalui saluran media digital akan memudahkan dalam koordinasi dengan anggota organisasi karena lebih

cepat dan dapat menjalin relasi secara individu dan kelompok dalam waktu yang sama. Pemimpin menjadi sosok terdepan dalam menempatkan transformasi digital sebagai nilai dalam budaya organisasi. *Digital leadership* akan mengoptimalkan kinerja karyawan dari generasi Milenial dan Z yang memiliki kemampuan pemanfaatan digital yang sangat baik.

Akhirnya, budaya organisasi merupakan hasil dari kesepakatan bersama atas nilai-nilai yang diyakini guna mencapai tujuan organisasi. Namun, ketika budaya organisasi sudah tidak sesuai dengan perkembangan organisasi maka tugas pemimpin untuk menciptakan dan mengelola budaya organisasi. Pemimpin yang adatif akan menyesuaikan dengan kebutuhan tim. Pemimpin memiliki kepekaan jika budaya organisasi sudah tidak berfungsi dan harus diubah untuk menyesuaikan perkembangan organisasi dan lingkungan organisasi. *Brave Leadership* dan *Digital Leadership* ditawarkan untuk membangun budaya organisasi yang fit bagi generasi Milenial dan Z.

Referensi

- Badan Pusat Statistik. (2022). Analisis Profil Penduduk Indonesia. <https://www.bps.go.id/id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/analisis-profil-penduduk-indonesia.html>
- Bradt, G., B., dan Davis, G. (2014). *First-time leader: Foundational tools for inspiring and enabling your new team*. John Wiley & Sons.
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya organisasi*. Pusdikra Mitra Jaya.
- Irwanto, D., W. (2008). *Kepemimpinan: Esensi dan realita*. Bayumedia Publishing.
- Jamaluddin, H. (2023). *Perilaku organisasi: Konsep, teori, dan implementasi*. Kencana.
- Robbins, S., P., & Judge, T., A. (2015). *Organizational behaviour* (16th ed.). Salemba Empat.
- Santika, E., F. (2023). Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/04/20/ternyata-ini-alasan-gen-z-dan-milenial-bisa-betah-di-tempat-kerjanya>
- Schein, E., H. & Schein, P., A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.) John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2015). *Budaya organisasi* (4th ed.). Kencana.
- Uha, I., N. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan & kinerja: Proses terbentuk, tumbuh kembang, dinamika, dan kinerja organisasi*. Kencana.
- Wibowo. (2016). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Rajagrafindo Persada.