

**DIGITAL LEADERSHIP DAN KINERJA KARYAWAN :
SEBUAH EKSPLORASI KUALITATIF PADA
GENERASI Z DI PERUSAHAAN RINTISAN
DI KOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



OLEH :

Nama	: RAISA ATHARI ADEFYA
NPM	: 2305160726P
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 12 September 2025, pukul 09:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : RAISA ATHARI ADEFYA
NPM : 2305160726P
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas : DIGITAL LEADERSHIP DAN KINERJA KARYAWAN :
Akhir : SEBUAH EKSPLORASI KUALITATIF PADA GENERASI
Z DI PERUSAHAAN RINTISAN DI KOTA MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Prof. Dr. FANAR PASARIBU., S.E., M.Si

Penguji II

IRMA CHRISTIANA, S.E., M.M

Pembimbing

AGUS SANI, S.E., M.Sc

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA.

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

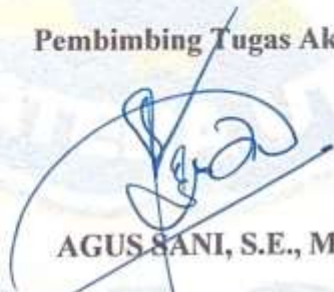
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : RAISA ATHARI ADEFYA
N.P.M : 2305160726P
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : DIGITAL LEADERSHIP DAN KINERJA KARYAWAN :
SEBUAH EKSPLORASI KUALITATIF PADA GENERASI Z
DI PERUSAHAAN RINTISAN DI KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir


AGUS SANI, S.E., M.Sc

Diketahui/Disetujui

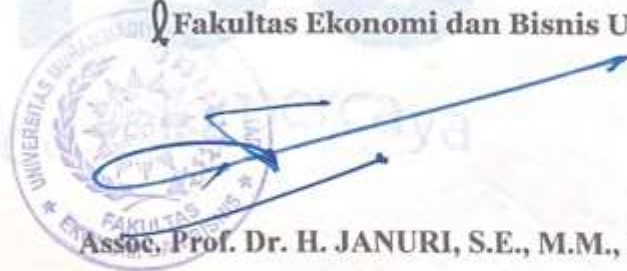
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


AGUS SANI, S.E., M.Sc

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Raisa Athari Adefya
NPM : 2305160726P
Dosen Pembimbing : Agus Sani, S.E., M.Sc
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Digital Leadership Dan Kinerja Karyawan : Sebuah Eksplorasi Kualitatif Pada Generasi Z Di Perusahaan Rintisan Di Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	OK		<i>[Signature]</i>
Bab 2	OK		<i>[Signature]</i>
Bab 3	OK		<i>[Signature]</i>
Bab 4	alur 2 MEF disesuaikan dgn GAIK	04/08/25	<i>[Signature]</i>
Bab 5	Pembahasan hasil Menyelesaikan pada teori of Bab II	11/08/25	<i>[Signature]</i>
Daftar Pustaka	Check Mendeley	15/08/25	<i>[Signature]</i>
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Free Verso hijau	06/09/25	<i>[Signature]</i>

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

[Signature]
Agus Sani, S.E., M.Sc

Medan, Agustus 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

[Signature]
Agus Sani, S.E., M.Sc

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : RAISA ATHARI ADEFYA
NPM : 2305160726P
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “Digital Leadership Dan Kinerja Karyawan : Sebuah Eksplorasi Kualitatif Pada Generasi Z Di Perusahaan Rintisan Di Kota Medan” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



METERAI TEMPEL
17DANX052390859

RAISA ATHARI ADEFYA

ABSTRAK

Digital Leadership dan Kinerja Karyawan : Sebuah Eksplorasi Kualitatif pada Generasi Z di Perusahaan Rintisan di Kota Medan

Raisa Athari Adefya

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : raisathari07@gmail.com

Perubahan lanskap digital yang semakin pesat menuntut pemimpin organisasi, khususnya di perusahaan rintisan startup, untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang adaptif dan berbasis teknologi, dikenal sebagai digital leadership. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan rintisan di Kota Medan dengan menyoroti tantangan, perspektif, serta adaptasi model kepemimpinan yang relevan dengan karakteristik digital native generasi ini. Latar belakang penelitian berangkat dari fenomena transformasi digital yang menuntut gaya kepemimpinan adaptif, komunikatif, serta mampu memotivasi dan mempertahankan Gen Z sebagai mayoritas tenaga kerja baru di era digital. Menggunakan landasan teori Social Exchange Theory, Motivation Theory, serta Self-Determination Theory, penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan metode Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) yang melibatkan 30 partisipan dari 15 startup di Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berperan sebagai fondasi penting kinerja Gen Z, tidak hanya melalui pemanfaatan teknologi tetapi juga penciptaan visi strategis, transparansi, apresiasi, serta ruang inovasi yang memenuhi kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Lingkungan kerja digital adaptif terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, produktivitas, kreativitas, serta loyalitas karyawan. Analisis data menghasilkan enam konstruk utama hubungan digital leadership dan kinerja Gen Z, yaitu efisiensi & optimalisasi proses, kolaborasi & lingkungan positif, kompetensi digital & adaptasi, motivasi–apresiasi–loyalitas, visi strategis & pertumbuhan, serta inovasi & kreativitas. Simpulan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan digital menjadi katalisator yang menjembatani kebutuhan Gen Z dengan tuntutan kinerja di era digital, sementara saran praktis difokuskan pada penguatan kompetensi pemimpin digital, penyusunan program pengembangan SDM yang sesuai karakteristik Gen Z, serta perluasan penelitian dengan pendekatan kuantitatif di masa depan untuk memperkuat generalisasi temuan.

Kata kunci : Digital leadership, Generasi Z, Kinerja Karyawan, Perusahaan Rintisan, Kota Medan

ABSTRACT

Digital Leadership and Employee Performance: A Qualitative Exploration of Generation Z in Startup Companies in Medan

Raisa Athari Adefya

***Manajemen Study Program, Faculty of Economics and Business
University of Muhammadiyah Sumatera Utara***

Email : raisathari07@gmail.com

The rapid evolution of the digital landscape has compelled organizational leaders, especially in startup companies, to adopt an adaptive and technology-based leadership style known as digital leadership. This research aims to explore the influence of digital leadership on the performance of Generation Z employees in startup companies in Medan, highlighting the challenges, perspectives, and adaptation of leadership models relevant to the characteristics of this digital-native generation. The background of this study stems from the phenomenon of digital transformation that demands adaptive, communicative, and motivating leadership capable of retaining Gen Z as the majority of the new workforce in the digital era. Grounded in Social Exchange Theory, Motivation Theory, and Self-Determination Theory, this study employed a qualitative approach using the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) involving 30 participants from 15 startups in Medan. The findings reveal that digital leadership serves as a fundamental driver of Gen Z performance, not only through technological utilization but also by creating strategic vision, transparency, appreciation, and innovative space that fulfill psychological needs for autonomy, competence, and relatedness. A digitally adaptive work environment is proven to enhance intrinsic motivation, work engagement, productivity, creativity, and employee loyalty. Data analysis generated six main constructs of the relationship between digital leadership and Gen Z performance, namely efficiency & process optimization, collaboration & positive environment, digital competence & adaptation, motivation–appreciation–loyalty, strategic vision & growth, as well as innovation & creativity. The study concludes that digital leadership acts as a catalyst bridging Gen Z needs with performance demands in the digital era, while practical recommendations focus on strengthening digital leadership competencies, designing HR development programs aligned with Gen Z characteristics, and expanding future research using quantitative approaches to reinforce the generalization of findings.

Keywords : Digital leadership, Generation Z, Employee Performance, Startup, Medan

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'alaatas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul “**Digital Leadership dan Kinerja Karyawan : Sebuah Eksplorasi Kualitatif pada Generasi Z di Perusahaan Rintisan di Kota Medan**”. Sholawat berangkaikan salam atas junjungan rasul Allah Muhammad Sallallahu Alaihi wasalam yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju ke zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini.

Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang penulis sajikan, baik pemilihan bahasa, penjelasan dan isi dari tugas akhir ini. Untuk itu kritik dan saran yang positif sangat diharapkan penulis untuk pengembangan wawasan dan pencapaian hasil penelitian yang lebih baik dari sebelumnya. Penulis sangat teras terantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti-hentinya dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada penulis. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Orang Tua Penulis, Deni Fisestra, Fithri Yanti, yang selalu memberikan doa, nasehat dan semangat selama masa penulis hidup. Adik penulis, Naurah Andini Adefya yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
2. Bapak Prof.Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri, SE, MM., M.Si., CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen penasehat akademik.
4. Bapak Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, SE., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing pada penulisan tugas akhir yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya tugas akhir ini
7. Bapak M. Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawai yang banyak membantu penulis dalam memberikan informasi akademik dan membantu penulis selama menjalankan Pendidikan selama di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

9. Teman-teman seperjuangan semasa kuliah yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyusun tugas akhir ini.
10. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu., S.E., M.Si selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan kritik, saran, serta masukan yang berharga untuk penyempurnaan Tugas Akhir ini.
11. Ibu Irma Christiana, S.E., M.M selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan kritik, saran, serta masukan yang berharga untuk penyempurnaan Tugas Akhir ini.

Wassalam'alaikum Wr.Wb.

Medan, September 2025

Raisa Athari Adefya
NPM. 2305160726P

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>)	11
2.1.2 Teori Motivasi (<i>Motivation Theory</i>)	17
2.1.3 Digital Leadership	22
2.1.4 Kinerja Karyawan	28
2.1.5 Generasi Z dalam Dunia Kerja.....	33
2.1.6 Perusahaan Rintisan (<i>Startup</i>).....	39
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual.....	43
2.2.1 Hubungan Digital Leadership Terhadap Kinerja Gen Z	43
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Pendekatan Penelitian	48
3.2 Defenisi Operasional Variabel	49
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	50
3.4 Teknik Pengambilan Sample.....	50

3.5 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data	53
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	58
4.1. Deskripsi Data	58
4.1.1 Profil Partisipan dan Perusahaan Rintisan	59
4.2 Proses Pengumpulan dan Analisis Data ZMET	62
4.3 Pembahasan	103
4.3.1 <i>Social Exchange Theory</i> (Teori Pertukaran Sosial)	104
4.3.2 <i>Motivation Theory</i> (Teori Motivasi)	106
BAB V PENUTUP	108
5.1. Kesimpulan.....	108
5.2 Saran.....	109
5.2.1 Saran Praktis untuk Perusahaan Rintisan	109
5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	110
5.2.3 Saran Untuk Praktisi Sumber Daya Manusia.....	110
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pra - Riset	4
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	50
Tabel 3.3 Perusahaan Sample	52
Tabel 4.1.1 Daftar Perusahaan dan Jumlah Partisipan	60
Tabel 4.2 Mental Map	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hasil Sensus Penduduk Tahun 2020	3
Gambar 2. Kerangka Berpikir Konseptual.....	47
Gambar 3. Jembatan Yang Menghubungkan Dua Sisi Jurang.....	65
Gambar 4. Tunas Hijau Yang Merekah	67
Gambar 5. Tangan Yang Sedang Menerima Apresiasi Atau Tepuk Tangan.....	68
Gambar 6. Roda Gigi Yang Saling Berputar	70
Gambar 7. Jembatan Yang Menghubungkan Dua Sisi Jurang.....	70
Gambar 8. Jaringan Yang Terdiri Dari Titik – Titik Dan Garis – Garis Yang Saling Berhubungan	70
Gambar 9. Roda Gigi Yang Saling Berputar	71
Gambar 10. Jam Dengan Jarum Yang Berputar Cepat	72
Gambar 11. Tunas Hijau Yang Merekah	73
Gambar 12. Bibit Yang Baru Ditanam.....	73
Gambar 13. Tangga Yang Menaik.....	73
Gambar 14. Pohon Yang Sedang Tumbuh.....	74
Gambar 15. Alat Digital (Laptop)	75
Gambar 16. Alat Digital (Smartphone) Dengan Aplikasi Yang Sedang Terbuka	75
Gambar 17. Alat Digital (Tablet/Ipad)	76
Gambar 18. Tangan Memegang Smartphone Dengan Aplikasi Belanja Online Terbuka	78
Gambar 19. Pohon Dengan Akar Yang Kuat Dan Cabang Yang Menjulang Tinggi	80

Gambar 20. Tangan Merangkai Bunga Berwarna-Warni	81
Gambar 21. Sekelompok Orang Berpakaian Seragam Sedang Tersenyum Bersama.....	82
Gambar 22. Tangan Petani Memegang Segenggam Pupuk Granul	83
Gambar 23. Komunitas Online Petani Berdiskusi di Forum Digital	84
Gambar 24. Tangan Terampil Membuat Kerajinan Tangan Detail	85
Gambar 25. Papan Tulis Penuh Ide dan Sketsa Desain yang Berantakan Namun Penuh Energi	86
Gambar 26. Dua Tangan Saling Menggenggam Erat di Bawah Sinar Matahari ..	87
Gambar 27. Remote Control Universal	88
Gambar 28. Visualisasi Consensus Map.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia kerja tengah mengalami transformasi yang sangat cepat, yang dipicu oleh kemajuan teknologi yang pesat, globalisasi yang semakin meluas, dan perubahan demografis yang signifikan. Perubahan ini mempengaruhi berbagai aspek, termasuk pola kerja, cara berkomunikasi, serta manajemen sumber daya manusia, yang semakin mengarah pada penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam sektor ketenagakerjaan. Fenomena digitalisasi mendorong transformasi proses bisnis, komunikasi, hingga sistem kerja yang kini semakin bergantung pada teknologi informasi. Perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi agar tetap kompetitif di era digital, termasuk dalam mengelola sumber daya manusia.

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis utama dalam dunia bisnis sejak awal tahun 2020. Pandemi COVID-19 mempercepat digitalisasi di hampir semua sektor, mendorong organisasi untuk mengadopsi teknologi digital dalam operasional, komunikasi, serta pengelolaan sumber daya manusia. Digitalisasi tidak hanya berdampak pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga secara fundamental mengubah dinamika organisasi dan budaya kerja.

Di tengah percepatan digitalisasi ini, dunia kerja juga menyaksikan masuknya generasi baru yang memiliki pola pikir dan karakteristik kerja berbeda. Generasi Z atau Gen Z, yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, adalah

yang pertama memiliki proporsi besar dalam hidup mereka yang dijalani di dunia digital (Rahmatia dkk., 2024). Hal ini menjadikan mereka aktor penting dalam melihat perubahan sosial di masyarakat digital.

Karakteristik unik mereka yang berbeda dari generasi sebelumnya menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cara baru dalam mengelola karyawan. Generasi Z dikenal dengan kecakapan teknologi yang tinggi, mereka tumbuh di era digital di mana internet dan perangkat mobile merupakan bagian integral dari kehidupan sehari-hari (Hinduan dkk., 2020). Akibatnya, mereka memiliki kemampuan luar biasa dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, Generasi Z juga memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja (Lestari & Perdhana, 2023), mereka menginginkan kebebasan untuk menentukan jam kerja dan lokasi kerja, yang memungkinkan mereka untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas ini bukan hanya sekedar keinginan, tetapi juga kebutuhan penting bagi mereka dalam memilih tempat kerja (Williams, 2020). Seiring dengan meningkatnya jumlah pekerja dari Generasi Z, perusahaan harus menyesuaikan kebijakan dan praktik kerja mereka untuk menarik dan mempertahankan talenta muda ini.

Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z tidak mengalami transisi dari dunia analog ke digital, melainkan langsung dibesarkan dalam ekosistem digital. Mereka terbiasa dengan kehadiran internet, media sosial, perangkat pintar, serta berbagai platform digital sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari. Dalam konteks ini, teknologi bukan hanya alat bantu, melainkan menjadi bagian integral dari proses pembentukan identitas, cara berpikir, hingga gaya hidup mereka.

Generasi Z dikenal sangat akrab dengan perkembangan teknologi dan gaya hidup modern, yang menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari mereka. Oleh karena itu, generasi ini sering disebut sebagai generasi internet atau *iGeneration*. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2021, pada tahun 2020, jumlah penduduk Generasi Z di Indonesia mencapai 27,94% dari total populasi, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2021
Gambar 1. Hasil Sensus Penduduk Tahun 2020

Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, terutama dalam mengelola dan memimpin karyawan Gen Z. Pendekatan manajerial konvensional sering kali dianggap tidak lagi relevan dan bahkan kontraproduktif bagi karyawan dari generasi ini. Oleh karena itu, organisasi perlu mengevaluasi kembali model kepemimpinan yang mereka gunakan agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan generasi baru yang lebih adaptif terhadap teknologi (Akpan dkk., 2021).

Perusahaan rintisan atau *startup* merupakan wadah yang ideal untuk mengkaji fenomena ini. *Startup*, yang sejak awal umumnya mengusung basis digital dan

inovasi, memiliki budaya kerja yang lincah, non-hierarkis, dan dinamis. Struktur yang fleksibel dan pemanfaatan teknologi secara intensif menjadikan *startup* sebagai “laboratorium alami” untuk memahami bagaimana *digital leadership* dijalankan dan bagaimana karyawan Gen Z meresponsnya.

Digital leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan transformasi digital sebagai inti strategi organisasi. Pemimpin digital bukan hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam nilai, proses, dan budaya organisasi (Akpan dkk., 2021). Gaya kepemimpinan ini dinilai relevan dalam menghadapi era disrupsi digital dan semakin penting dalam mengelola SDM lintas generasi, termasuk Gen Z yang sangat responsif terhadap kepemimpinan yang berbasis nilai dan teknologi.

Tabel 1.1
Data Pra – Riset

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah Gen Z di startup Medan menyukai lingkungan kerja berbasis teknologi?	95,2%	4,8%
2.	Apakah kepemimpinan adaptif penting untuk mengelola Gen Z di startup?	100%	0%
3.	Apakah digital leadership memengaruhi kinerja Gen Z di startup?	90,5%	9,5%
4.	Apakah kinerja karyawan ditentukan dengan digital leadership?	100%	0%
5.	Apakah startup di Medan kesulitan mengelola karyawan Gen Z?	71,4%	28,6%

Berdasarkan pra-riset yang dilakukan, ditemukan bahwa perusahaan-perusahaan rintisan di Kota Medan menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola karyawan Generasi Z. Banyak dari karyawan tersebut menunjukkan preferensi yang kuat terhadap lingkungan kerja yang didukung oleh teknologi serta mengharapkan kepemimpinan yang adaptif sesuai dengan karakteristik digital native mereka. Temuan awal ini mengindikasikan bahwa pemahaman mendalam mengenai bagaimana digital leadership memengaruhi kinerja Generasi

Z menjadi sangat krusial untuk keberlanjutan organisasi, terutama di tengah percepatan transformasi digital yang terus berlangsung. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada eksplorasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan Generasi Z di perusahaan rintisan, sekaligus mencari solusi praktis yang dapat membantu perusahaan mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam era digital yang dinamis.

Secara umum, budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai yang mengatur interaksi antara individu dalam organisasi dengan sesama anggota organisasi maupun dengan pihak lain, seperti pemasok dan anggota masyarakat yang dilayani. Nilai-nilai ini menjadi pedoman dalam membentuk pola perilaku dan hubungan kerja yang harmonis, sehingga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang efektif dan produktif (Daulay & Kurnia, 2021).

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi efektivitas *digital leadership* dalam konteks ini meliputi budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, kompetensi digital pemimpin dan sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai, serta kemampuan untuk mengambil keputusan berbasis data. Selain itu, kolaborasi digital, pengembangan dan pelatihan berkelanjutan, manajemen perubahan, dan pembelajaran organisasi juga merupakan elemen krusial yang membentuk keberhasilan *digital leadership* dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta Generasi Z di perusahaan rintisan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini tertarik untuk mengeksplorasi secara kualitatif dan mendalam persepsi Generasi Z terhadap *digital leadership* serta dampaknya pada kinerja karyawan di perusahaan rintisan

di Kota Medan. Dengan menggunakan pendekatan *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET), penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna-makna tersembunyi dan metafora yang digunakan oleh Generasi Z dalam menggambarkan pengalaman mereka terkait kepemimpinan digital dan kontribusinya terhadap kinerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang kaya dalam literatur kepemimpinan modern di era digital, serta menyajikan implikasi praktis yang relevan bagi perusahaan dalam merancang pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan efektif, sesuai dengan karakteristik unik Generasi Z dan perkembangan teknologi.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan suatu yang sangat perlu dalam membuat penelitian. Karena tanpa adanya identifikasi masalah yang tepat maka suatu penelitian sangat sukar dalam hasil rumusan penelitian. Berdasarkan riset yang dilakukan penulis, maka masalah utama yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan menghadapi kesulitan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan ekspektasi dan karakteristik digital native Generasi Z di tengah percepatan transformasi digital.
2. Kurangnya eksplorasi mendalam mengenai bagaimana digital leadership secara spesifik mempengaruhi kinerja Generasi Z dalam konteks perusahaan rintisan di Kota Medan, padahal pemahaman ini krusial untuk keberlanjutan organisasi.
3. Perusahaan rintisan, yang masih belum matang, membutuhkan rekomendasi praktis dan mudah untuk diimplementasi utamanya

sehubungan dengan efektifitas pengelolaan sumberdaya manusia di masa transformasi digital yang cepat dan mendisrupsi.

4. Sebagian karyawan Generasi Z kurang menyukai lingkungan kerja berbasis teknologi, sehingga diperlukan penelitian kualitatif untuk memahami penyebab dan dampaknya terhadap pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan rintisan digital.

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan kejelasan dalam pelaksanaan penelitian ini, maka ditetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada generasi Z sebagai subjek utama, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang saat ini telah memasuki dunia kerja dan memiliki karakteristik unik dalam menyikapi gaya kepemimpinan serta penggunaan teknologi digital.
2. Penelitian dilakukan pada karyawan dan pimpinan yang bekerja di perusahaan rintisan (*startup*) digital, khususnya yang bergerak di bidang teknologi informasi, layanan digital, atau platform online.
3. Studi ini mengambil objek perusahaan rintisan yang berbasis di Medan, yang telah memiliki jumlah karyawan antara 5–100 orang.
4. Fokus pembahasan diarahkan pada persepsi, harapan, dan pengalaman generasi Z terhadap kepemimpinan digital di lingkungan *startup*, serta bagaimana bentuk kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan SDM.

5. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif, melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dari kalangan generasi Z dan pimpinan *startup*, untuk memperoleh data yang kaya dan kontekstual.
6. Penelitian ini tidak membahas aspek finansial, hukum, maupun teknis digitalisasi secara mendalam, melainkan menitikberatkan pada aspek hubungan manusia dan kepemimpinan dalam konteks transformasi digital di perusahaan rintisan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa tantangan yang dihadapi oleh Gen Z dalam implementasi Gaya kepemimpinan masa kini utamanya sehubungan dengan maraknya penggunaan teknologi digital?
2. Bagaimana Perspektif Gen Z terhadap digital leadership yang efektif guna meningkatkan kinerja pada perusahaan rintisan di Kota Medan
3. Bagaimana perusahaan rintisan di kota Medan mampu mengadaptasi model kepemimpinan digital untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan Generasi Z?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk :

1. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh Generasi Z dalam implementasi gaya kepemimpinan modern, khususnya yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital di lingkungan kerja perusahaan rintisan (*startup*).

2. Mengungkap perspektif gen z tentang digital leadership dan model efektif guna meningkatkan kinerja pada perusahaan rintisan di Kota Medan.
3. Mengevaluasi kemampuan perusahaan rintisan di Kota Medan dalam mengadaptasi model kepemimpinan digital sebagai strategi untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan dari Generasi Z.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam kajian kepemimpinan digital dan manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital.
- b. Menambah literatur akademik mengenai perspektif generasi Z terhadap gaya kepemimpinan dalam lingkungan kerja *startup* digital, yang masih relatif terbatas dikaji secara mendalam, khususnya dengan pendekatan kualitatif.
- c. Menjadi dasar atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi hubungan antara generasi, kepemimpinan, dan digitalisasi dalam dunia kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi strategis bagi pimpinan dan manajer di perusahaan rintisan (*startup*) dalam mengelola dan memimpin karyawan dari kalangan generasi Z secara lebih efektif di era digital.

- b. Menjadi panduan awal bagi perusahaan rintisan dalam membentuk gaya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan sesuai dengan ekspektasi generasi Z sebagai mayoritas tenaga kerja baru.
- c. Membantu pemangku kepentingan di bidang manajemen SDM memahami tantangan dan peluang dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif melalui kepemimpinan digital

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

2.1.1.1 Pengertian Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial, yang dikembangkan oleh Peter Blau (1964), menjelaskan bahwa interaksi sosial dalam organisasi didasarkan pada logika timbal balik—di mana individu akan terus mempertahankan hubungan jika mereka memperoleh imbalan yang sebanding atau lebih besar daripada pengorbanan yang dilakukan. Dalam lingkungan kerja, hal ini berarti bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi melalui kompensasi, pengakuan, atau perhatian terhadap kesejahteraan, mereka akan merespon dengan meningkatkan komitmen, keterlibatan kerja (*work engagement*), serta perilaku positif eksternal (*extra-role behavior*) (Park & Kim, 2024).

Salah satu penerapan nyata dari teori ini adalah konsep *Perceived Organizational Support* (POS)—tingkat persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Studi di Turki belakangan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi mengalami peningkatan signifikan dalam keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, dengan modal psikologis sebagai mediator utama (Meira & Hancer, 2021). Ini mencerminkan proses balik yang langsung diuraikan dalam teori

pertukaran sosial : individu merasa perlu membalas kebaikan organisasi melalui peningkatan kualitas kerja.

Dalam sektor layanan dan perhotelan, penelitian internasional memperluas pemahaman bahwa dukungan organisasi dapat memperkuat pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*)—yakni rasa memiliki makna, kompetensi, dan otonomi—yang pada gilirannya mendorong keterlibatan kerja dan perilaku pelayanan ekstra (*service-oriented OCB*). Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan menunjukkan bentuk timbal balik berupa komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi serta kesiapan untuk melampaui peran formal mereka (Edwar & Sulastri, 2020).

Hubungan pertukaran sosial juga tercermin dalam *Leader–Member Exchange* (LMX), yaitu kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan. Studi di Medan dan daerah lain menemukan bahwa hubungan LMX yang kuat—berdasarkan kepercayaan dan respek timbal balik—berkorelasi positif dengan kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan (Jufrizen dkk., 2024). Ini menyiratkan bahwa partisipasi dan perhatian personal dari pemimpin memicu respons proaktif dari Gen Z atau karyawan muda lainnya dalam bentuk loyalitas dan hasil kerja yang lebih baik.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial bertujuan untuk memahami dinamika hubungan sosial yang didasarkan pada pertimbangan untung dan rugi. Dalam perspektif ini, individu secara sadar mengevaluasi apakah suatu interaksi layak dipertahankan atau tidak, bergantung pada imbal balik yang diterima. Teori ini menekankan

bahwa tindakan sosial tidak hanya bersifat altruistik, tetapi juga dipengaruhi oleh perhitungan rasional. Menurut (Yuniarto dkk., 2022), teori ini dapat menjelaskan perilaku individu yang berorientasi pada hasil tertentu dari suatu hubungan sosial, termasuk dalam konteks pendidikan dan organisasi.

Manfaat utama dari Teori Pertukaran Sosial adalah kemampuannya menjelaskan bagaimana dan mengapa hubungan sosial terbentuk dan dipertahankan berdasarkan prinsip timbal balik. Teori ini memberikan kerangka berpikir bahwa individu tidak akan terlibat dalam hubungan sosial jika mereka merasa rugi atau tidak mendapatkan manfaat yang seimbang. Dalam penelitian (Diaz Saputra dkk., 2023), teori ini digunakan untuk menganalisis komunikasi kelompok dakwah, di mana interaksi antaranggota tetap terjaga karena adanya pertukaran nilai dan dukungan sosial yang dianggap menguntungkan oleh kedua belah pihak. Hal ini menegaskan bahwa relasi sosial cenderung bertahan apabila memberikan manfaat timbal balik secara emosional maupun sosial.

2.1.1.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Teori Pertukaran Sosial

(Social Exchange Theory)

Salah satu faktor utama yang menentukan terbentuknya pertukaran sosial yang positif di organisasi adalah *Perceived Organizational Support (POS)*—tingkat persepsi karyawan bahwa organisasi benar-benar menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. (Sulistiyani dkk., 2022) melakukan penelitian pada petugas keamanan di perguruan tinggi di Semarang dan menemukan bahwa POS meningkatkan *work engagement*, yang selanjutnya berkontribusi pada keseimbangan kerja–hidup (*work-life balance*). Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung, mereka secara timbal

balik menunjukkan komitmen dan performa yang lebih tinggi sebagai bentuk pertukaran sosial. Studi internasional dari MDPI juga mendukung temuan ini—POS memperkuat kesejahteraan dan keterlibatan kerja, serta memoderasi dampak beban kerja terhadap karyawan

Selain POS, kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan atau *Leader–Member Exchange (LMX)* merupakan faktor penting dalam teori pertukaran sosial. Penelitian di Indonesia mengungkapkan bahwa LMX berkualitas tinggi—yang ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan emosional—berdampak positif pada komitmen afektif, kinerja, dan perilaku inovatif karyawan. Bahkan studi meta dari *International Journal of Business and Society* menunjukkan bahwa LMX yang baik mampu memperkuat keterlibatan kerja dan membendung perilaku penarikan diri (*psychological withdrawal*) (Aggarwal dkk., 2020). Ini menunjukkan betapa pentingnya hubungan personal yang positif antara atasan dan karyawan dalam menciptakan iklim kerja yang produktif.

Faktor berikutnya adalah persepsi terhadap keadilan organisasi (*organizational justice*), baik dalam distribusi, prosedur, maupun interaksi interpersonal. Meta-analisis dari berbagai jurnal menyimpulkan bahwa keadilan ini secara signifikan mempengaruhi *satisfaction*, komitmen, dan perilaku ekstraperan (OCB) karyawan (Liang & Yin, 2024). Persepsi keadilan memperkuat niat pertukaran sosial, karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diapresiasi secara adil dan transparan.

Selanjutnya, *psychological empowerment* juga memegang peran penting. Karyawan yang merasa diberdayakan—yaitu memiliki rasa kompetensi, otonomi,

makna, dan peluang—dengan dukungan POS dan LMX, cenderung menunjukkan inovasi, keterlibatan, dan komitmen tinggi sebagai bentuk timbal balik atas pemberdayaan tersebut. Empowermen yang dirasakan menghasilkan sikap dan perilaku positif yang mendorong produktivitas organisasi.

2.1.1.4 Indikator Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

1. Kepercayaan Timbal Balik (*Reciprocal Trust*)

Kepercayaan timbal balik adalah indikator utama dalam *Social Exchange*, di mana karyawan merasa bahwa organisasi dapat diandalkan dalam memperlakukan mereka secara adil, dan mereka pun merasa terdorong untuk memberikan kepercayaan yang sama kembali. Studi Frontiers (2022) menunjukkan bahwa organizational trust secara langsung meningkatkan perilaku *citizenship* (OCB) dan loyalitas, dengan identifikasi karyawan sebagai mediator (Dai dkk., 2022). Penelitian ini memberikan gambaran jelas tentang bagaimana kepercayaan sebagai fondasi memungkinkan pertukaran sosial berlangsung dan membangun rasa tanggung jawab bersama dalam organisasi.

2. Komitmen Afektif

Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi—bahwa mereka ingin tetap terlibat karena merasa memiliki ikatan personal, bukan sekadar profesional. Choi dkk. (2022) dan Claudia (2021) mengungkapkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) secara signifikan meningkatkan keterikatan emosi ini, yang kemudian memicu perilaku sukarela seperti berbagi informasi dan membantu rekan kerja (*knowledge sharing* & OCB) (Choi dkk., 2022).

Dengan demikian, komitmen afektif menjadi indikator bahwa karyawan tidak hanya berdiam di organisasi tetapi juga berkontribusi lebih luas.

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB adalah bentuk tindakan sukarela karyawan yang terpisah dari kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, atau inisiatif tambahan. Menurut riset MDPI (2021), POS memiliki pengaruh langsung terhadap OCB melalui peningkatan engagement dan komitmen afektif. Demikian pula, studi Frontiers (2022) mencatat bahwa hubungan tepercaya dengan organisasi meningkatkan OCB, yang kemudian memperkuat identifikasi dan loyalitas terhadap organisasi (Daidkk., 2022). OCB menjadi indikator penting untuk mengukur apakah karyawan benar-benar menunjukkan pertukaran timbal balik positif.

4. Loyalitas Karyawan

Loyalitas adalah bentuk komitmen jangka panjang di mana karyawan memilih untuk tetap berada dalam organisasi bahkan ketika ada alternatif lain. Frontiers (2022) menunjukkan bahwa *employee loyalty* memediasi hubungan antara kepercayaan organisasi dan OCB. Loyalitas mencerminkan sejauh mana karyawan merespon secara positif atas kepercayaan dan dukungan yang diberikan—menunjukkan integrasi jangka panjang dalam hubungan pertukaran sosial.

5. Partisipasi Aktif atau *Work Engagement*

Partisipasi aktif atau *employee engagement* mengacu pada tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan mental karyawan dalam pekerjaan mereka. Studi MDPI (2021) mengungkapkan bahwa POS meningkatkan

engagement, yang pada gilirannya memicu OCB. Engagement menjadi indikator nyata bahwa Social Exchange bukan hanya hubungan psikologis, tetapi juga berdampak pada peningkatan aktivitas kerja dan kontribusi fungsional maupun ekstra peran.

2.1.2 Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

2.1.2.1 Pengertian Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

Teori *Self-Determination* (SDT), diperkenalkan oleh Deci dan Ryan, tetap relevan dalam konteks organisasi modern dan dunia kerja digital (Hein & Urban, 2025) SDT menegaskan bahwa motivasi intrinsik seseorang tumbuh optimal ketika tiga kebutuhan psikologis dasarnya terpenuhi: autonomy, competence, dan relatedness. Sebuah studi empirik terbaru di Indonesia oleh (Siahaan dkk., 2025) mengonfirmasi bahwa dukungan pemimpin (*authentic leadership*) dan perceived organizational support mampu meningkatkan motivasi serta keterlibatan kerja (*engagement*) karyawan—khususnya di era pergeseran cara kerja setelah pandemic. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dasar generasi modern, termasuk Gen Z, dapat mendorong motivasi dan produktivitas mereka.

Selain itu, penerapan teori ini juga dipandang dalam teknologi dan pemberdayaan karyawan. Sebuah kajian konseptual dari MDPI menekankan bahwa kepuasan kebutuhan dasar di tempat kerja berhubungan erat dengan produktivitas, inovasi, serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Organisasi yang menerapkan lingkungan *autonomy-supportive*—seperti memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan

diri—berpotensi meningkatkan motivasi intrinsik dan mengurangi risiko burnout, terutama di tengah tekanan digital yang tinggi.

Secara lokal, studi oleh (Kurniawan Sukardan & Irmawati, 2022) menyoroti bahwa *self-determination* memiliki peran penting dalam meningkatkan *job engagement*, walaupun secara statistik bervariasi berdasarkan dukungan *supervisor*. Artinya, dorongan motivasi internal seperti rasa tanggung jawab dan peningkatan diri saja tidak cukup; dukungan langsung dari atasan sangat penting dalam memfasilitasi. Ini menjadi sinyal bagi organisasi bahwa strategi motivasi harus holistik: memadukan dorongan diri dan dukungan struktural.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

Teori motivasi bertujuan menjelaskan mekanisme internal maupun eksternal yang mendorong individu bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Fokus utama adalah bagaimana faktor seperti kebutuhan, harapan, serta penghargaan membentuk intensitas dan arah perilaku individu. (Malika dkk., 2025) menjelaskan bahwa teori-teori seperti Maslow, Herzberg, dan Vroom saling melengkapi untuk memahami proses motivasi dalam organisasi, termasuk bagaimana insentif intrinsik dan ekstrinsik merangsang kinerja karyawan.

Salah satu manfaat utama dari Teori Motivasi adalah untuk meningkatkan kinerja individu dalam lingkungan kerja. Teori ini membantu organisasi memahami apa yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga strategi manajemen sumber daya manusia dapat disusun secara tepat sasaran. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Esisuarni dkk., 2024), ditemukan bahwa pemberian penghargaan, pengembangan karier, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan motivasi kerja secara

signifikan. Hasilnya, karyawan menunjukkan peningkatan dalam komitmen dan produktivitas kerja.

2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

Faktor adalah variabel penyebab yang memicu atau memengaruhi motivasi—baik bersumber dari dalam individu (internal) maupun lingkungan (eksternal).

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi :

1. Kebutuhan Dasar (Maslow)

Maslow menjelaskan bahwa motivasi muncul dari pemenuhan kebutuhan mulai dari yang paling dasar (fisiologis) hingga aktualisasi diri. Riset terkini menyoroti relevansi aktualisasi diri—seperti makna dalam pekerjaan dan pengembangan diri—dalam memotivasi generasi muda, terutama Gen Z yang mencari pekerjaan bermakna.

2. Faktor Intrinsik vs Ekstrinsik (Herzberg)

Herzberg membagi faktor motivasi menjadi intrinsik (pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dan ekstrinsik (gaji, kebijakan, kondisi kerja). Penelitian MDPI (2021) menunjukkan bahwa kombinasi antara kondisi kerja yang layak dan peluang pencapaian sangat meningkatkan kepuasan dan inovasi karyawan .

3. Harapan & Persepsi Hasil (*Expectancy Theory* – Vroom)

Vroom menekankan bahwa motivasi tinggi terjadi bila individu yakin usaha mereka akan menghasilkan hasil yang bernilai. Studi di sektor restoran AS (2020) menunjukkan bahwa karyawan termotivasi ketika ada kejelasan hubungan antara usaha, hasil kerja, dan imbalan yang spesifik .

4. Tujuan & Feedback (*Goal-Setting Theory* – Locke & Latham)

Goal-Setting Theory menyoroti pentingnya tujuan yang spesifik, menantang, komitmen terhadap tujuan, umpan balik, dan mempertimbangkan kompleksitas tugas. Uraian terkini menekankan bahwa umpan balik *real-time* melalui alat digital (misalnya *platform remote* kerja) memperkuat motivasi dan kinerja, terutama di lingkungan kerja virtual (Muhammad Rozien Zakwan Bin Ab Rahman, 2025). Organisasi yang aktif memberikan umpan balik berkualitas tinggi cenderung menciptakan budaya kerja produktif dan adaptif.

5. Keadilan Organisasi (*Equity Theory* – Adams)

Teori ini menyatakan bahwa ketidakadilan dalam distribusi sumber daya dapat meredam motivasi. Studi di perguruan tinggi Asia Tenggara (2023) membuktikan bahwa persepsi keadilan berpengaruh kuat terhadap retensi dan kepuasan kerja.

2.1.2.4 Indikator Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

1. *Work Engagement*

Work engagement adalah kondisi mengalami energi tinggi (vigour), dedikasi, dan konsentrasi dalam pekerjaan. Menurut Wikipedia (2025), keterlibatan ini dipicu oleh sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, kontrol atas tugas, dan umpan balik positif. Di Indonesia, penelitian tentang kepemimpinan transformasional di industri perhotelan menemukan bahwa employee engagement menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan, menunjukkan bahwa engagement adalah indikator kunci motivasi yang aktif.

2. Produktivitas dan Kualitas Kinerja

Indikator utama motivasi adalah hasil nyata pekerjaan—yaitu produktivitas dan kualitas kinerja. Studi berjudul *Culture and Behavior Boost Productivity While Loyalty Lowers It in Indonesia* (2024) menunjukkan bahwa budaya positif dan perilaku aktif meningkatkan produktivitas—walaupun loyalitas yang berlebihan dapat menurunkannya (Tri & Afrianty, 2017). Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan dan motivasi yang sehat harus ditanggapi dalam konteks dampak kinerja nyata.

3. Kepuasan Kerja dan Loyalitas

Kepuasan kerja mencerminkan seberapa puas seseorang pada aspek-aspek pekerjaan, dan loyalitas menunjukkan keinginan untuk bertahan di organisasi. Studi di Makassar (2025) menemukan bahwa kepuasan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Muliati & Masmarulan, 2025). Selain itu, penelitian di perusahaan logistik menggunakan *employee engagement* sebagai mediator menemukan bahwa unsur kepuasan berdampak langsung pada loyalitas.

4. Inisiatif dan Proaktivitas

Inisiatif dan proaktivitas adalah perilaku karyawan yang mengantisipasi dan memecahkan masalah secara mandiri, jauh melebihi tugas formal. Wikipedia menyoroti bahwa pola proaktivitas berperan dalam inovasi organisasi. Ini bisa menjadi indikator bahwa motivasi tidak

hanya menghasilkan kinerja, tetapi juga dorongan internal untuk memperbaiki sistem atau metode kerja.

5. Absensi dan *Turnover*

Absensi yang tinggi atau turnover yang besar mencerminkan rendahnya motivasi dan keterikatan. Teori *Job Characteristics* menunjukkan bahwa rendahnya makna, kontrol, atau umpan balik dalam pekerjaan mengakibatkan kelelahan dan turnover. Selain itu, studi developer di Brasil (2019) mengonfirmasi bahwa ketidakpuasan dalam karakteristik pekerjaan berhubungan dengan kesengajaan keluar (*voluntary turnover*) (Massoni dkk., 2019).

2.1.3 Digital Leadership

2.1.3.1 Pengertian Digital Leadership

Digital leadership muncul sebagai gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan kecakapan transformasional dan kemampuan teknologi untuk mendorong perubahan digital di organisasi. Menurut literatur terkini, *digital leadership* merupakan “*social influence process mediated by modern information technologies to support change and the improvement of behaviors and organizational performance across all stakeholder groups*,” yang menuntut pemimpin mampu memanfaatkan teknologi digital guna meningkatkan perilaku dan kinerja organisasi (Karakose dkk., 2022). Pemimpin digital tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu membangun visi digital yang mempertimbangkan transformasi budaya dan model bisnis.

Komponen inti *digital leadership* meliputi berpikir strategis digital, wawasan digital, perubahan digital, pemberdayaan talenta, kolaborasi lintas batas, inovasi, dan adaptasi dinamis. (Lin, 2024) menyebut dimensi-dimensi tersebut sebagai: *digital strategic thinking*, *digital insight*, *digital change*, dan *digital talent development*. (Karakose dkk., 2022) menambahkan kemampuan seperti penggunaan teknologi, dukungan terhadap transformasi digital, pembentukan budaya pembelajaran digital, dan kompetensi teknis—manajerial dan personal—sebagai kualitas penting pemimpin digital.

Selain aspek teknis, literatur menekankan pentingnya faktor manusia dan hubungan *interpersonal* dalam *digital leadership*. Studi menyebutkan bahwa pemimpin digital harus menciptakan lingkungan psikologis yang aman (*psychological safety*), menghargai perspektif beragam, serta mampu melakukan *coaching* dan membina tim dalam konteks yang kompleks (Tigre dkk., 2024). Kompetensi seperti komunikasi efektif, membangun kepercayaan, dan kohesi tim juga diidentifikasi sebagai elemen inti dari *digital leadership*, terutama dalam pengelolaan tim virtual .

Kontinum riset mengungkapkan bahwa *digital leadership* memegang peranan kritis dalam mendukung organisasi agar tetap kompetitif dan inovatif di era Industri 4.0. Hal ini terlihat dari dampak positifnya terhadap perubahan organisasi, inovasi, efektivitas tim, dan perilaku kreatif karyawan . Selain itu, *digital leadership* dipandang sebagai *dynamic capability*: kemampuan untuk merespons kondisi bisnis yang berubah melalui inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan .

Kesimpulannya, *digital leadership* adalah proses sosial berpengaruh yang dimediasi teknologi informasi untuk mendorong perubahan, inovasi, dan kinerja di tingkat individu, tim, maupun organisasi. Gaya kepemimpinan ini memadukan visi digital, kompetensi teknis, budaya kolaboratif, dan perhatian pada elemen manusia—membentuk pemimpin yang adaptif, visioner, dan mampu mengelola kompleksitas lingkungan digital saat ini.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Digital Leadership

Digital leadership bertujuan mendorong percepatan transformasi digital dalam organisasi dengan memadukan visi strategis dan kapabilitas teknologi. (Wujarso dkk., 2023) menjelaskan bahwa pemimpin digital berperan mengadaptasi strategi bisnis secara proaktif agar organisasi tetap kompetitif di era digital, memanfaatkan aset digital secara efektif, serta menciptakan keunggulan kompetitif jangka Panjang. Selain itu, penelitian (Ade Setiadi, 2022) menekankan bahwa digital leadership diarahkan untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi efektif antara pemimpin dan anggota tim dalam pelayanan publik, sehingga mendukung transformasi layanan publik yang lebih responsif dan inovatif

Salah satu manfaat utama dari digital leadership adalah kemampuannya dalam meningkatkan kinerja tim dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin digital tidak hanya mampu mengadopsi teknologi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, fleksibilitas, dan keterbukaan informasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani & Yuliantoro, 2024), ditemukan bahwa digital leadership berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja tim dan kepuasan kerja staf di Universitas Ahmad Dahlan. Hasil analisis menunjukkan

bahwa kepemimpinan digital memberikan arah yang jelas, komunikasi yang efisien, serta dukungan terhadap pemanfaatan teknologi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan hasil yang dicapai. Hal ini membuktikan bahwa digital leadership bukan sekadar transformasi teknologi, melainkan juga strategi manajerial yang berdampak langsung pada produktivitas sumber daya manusia.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Digital Leadership

Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi efektivitas *digital leadership* dalam sebuah organisasi, terutama pada perusahaan rintisan yang dinamis, yaitu:

1. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Inovatif

Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, fleksibel, serta mendukung eksperimen digital menciptakan lingkungan ideal bagi kepemimpinan digital. Kepemimpinan yang inovatif mendorong proses digitalisasi dan mendorong anggota organisasi untuk aktif berkontribusi dalam transformasi digital .

2. Kompetensi Digital Pemimpin dan SDM

Literasi digital serta keterampilan teknologi yang dimiliki oleh pemimpin dan anggota tim sangat penting dalam menjalankan kepemimpinan digital. Kompetensi ini memainkan peran sentral dalam kolaborasi virtual dan adaptasi terhadap perubahan berbasis teknologi .

3. Infrastruktur Teknologi dan Fasilitas Digital

Ketersediaan sistem TI, platform kolaborasi, dan perangkat teknologi yang memadai merupakan prasyarat keberhasilan transformasi

digital. Tanpa infrastruktur yang kuat, strategi digital leadership sulit diimplementasikan secara optimal (Ade Setiadi, 2022).

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)

Pemimpin digital harus mampu memanfaatkan data analitik untuk membuat keputusan strategis. Pendekatan ini mempercepat respons terhadap perubahan pasar dan meningkatkan inovasi dalam organisasi .

5. Kolaborasi Digital dan Kepemimpinan Terdistribusi

Model kepemimpinan yang inklusif dan terdistribusi memungkinkan pengambilan keputusan bersama dalam lingkungan digital. Pendekatan ini memperkuat engagement tim dan partisipasi aktif anggota dalam inovasi digital .

6. Pengembangan dan Pelatihan Berkelanjutan

Program pelatihan digital dan capacity building yang berkelanjutan sangat diperlukan agar karyawan terus meningkatkan keterampilan digital mereka. Pemimpin digital perlu memfasilitasi pelatihan yang sistematis untuk mendukung transformasi organisasi (Usman & Widyastuti, 2022)

7. Manajemen Perubahan dan Adaptasi Budaya Organisasi

Pemimpin digital harus menjadi agen perubahan yang mampu mengelola transisi budaya, mindset, dan struktur organisasi menuju ekosistem digital yang adaptif. Mengatasi resistensi terhadap perubahan menjadi krusial untuk transformasi yang sukses .

8. Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning & Digital Maturity)

Organisasi yang kreatif belajar dari pengalaman digital dan berevolusi secara bertahap dalam tingkat kematangan digital cenderung

memiliki digital leadership yang lebih efektif dalam meningkatkan performa dan produktivitas.

2.1.3.4 Indikator Digital Leadership

Untuk mengevaluasi keberhasilan *digital leadership*, terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk menilai efektivitasnya:

1. Budaya Adaptif Organisasi

Budaya yang terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan eksperimen digital mencerminkan kepemimpinan yang adaptif. Pemimpin digital mendukung dan memotivasi seluruh unit organisasi untuk beradaptasi terhadap transformasi digital (Iwan Syah & Miranda, 2025).

2. Kapabilitas Teknologi Digital

Kapabilitas organisasi dan pemimpin dalam menguasai teknologi digital, seperti kemampuan memanfaatkan platform digital, sistem TI, dan tools kolaborasi merupakan indikator utama efektivitas digital leadership (Iwan Syah & Miranda, 2025).

3. Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Efektivitas digital leadership dapat dilihat dari peningkatan indikator kinerja pegawai—termasuk SKP, perilaku kerja, motivasi dan kepuasan kerja—yang diakselerasi oleh teknologi digital dan koordinasi yang lebih efisien (Iqbal Nugraha Barlian, 2024).

4. Kolaborasi dan Komunikasi Digital

Pemimpin digital berhasil mengimplementasikan komunikasi dan kolaborasi melalui platform digital, menciptakan keterlibatan tim dan

decision-making yang inklusif meskipun bekerja secara remote (Ade Setiadi, 2022).

5. Fokus pada Inovasi dan Transformasi

Digital leadership melibatkan pemimpin yang berorientasi inovasi, mendorong perilaku kerja inovatif dan transformasi layanan publik berbasis teknologi untuk meningkatkan kualitas organisasi (Farhaq & Yulianti, 2024) .

6. Literasi dan Kompetensi Digital (Pemimpin & SDM)

Indikator ini mencakup tingkat literasi digital dan kemampuan berpikir kritis dalam penggunaan teknologi, yang diperkuat melalui kepemimpinan visioner dan pelatihan terukur.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku kerja yang dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan standar dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Armstrong & Taylor, 2020), kinerja merupakan kontribusi nyata seorang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, baik dari aspek kuantitas, kualitas, maupun kedisiplinan dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir, tetapi juga proses bagaimana seorang karyawan menjalankan perannya dalam tim dan organisasi secara keseluruhan. Kinerja suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan dengan kata lain kinerja karyawan baik atau buruk akan menentukan tercapainya atau tidak tercapainya tujuan dari perusahaan (Kurnia dkk., t.t.).

Dalam konteks organisasi digital, terutama perusahaan rintisan yang dinamis, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan adaptif. *Social Exchange Theory* berperan dalam menjelaskan bahwa kinerja yang baik muncul ketika terdapat hubungan saling memberi antara pemimpin dan karyawan; ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberikan kepercayaan, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sebagai bentuk timbal balik (Cropanzano dkk., 2017). Teori Motivasi menyoroti peran penting faktor internal dan eksternal dalam memengaruhi kinerja, khususnya ketika kebutuhan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan pengembangan pribadi terpenuhi melalui dukungan yang diberikan oleh organisasi.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah memastikan tercapainya visi dan misi organisasi melalui kontribusi individu yang optimal. Menurut (Febby & Nawawi, 2023), peningkatan kinerja karyawan dicapai melalui kombinasi lingkungan kerja yang kondusif, pelatihan, serta motivasi yang kuat, dengan kepuasan kerja sebagai mediator penting antara ketiga variabel tersebut terhadap hasil kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan mampu menyamakan tujuan individu dengan tujuan organisasi, memperkuat loyalitas, dan menciptakan sinergi tim yang produktif.

Kinerja karyawan yang meningkat ternyata berdampak langsung pada motivasi kerja sebagai efek positif. Penelitian oleh (Sari dkk., 2025) di CV Karya Gemilang Medan menunjukkan bahwa kinerja yang ditingkatkan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien determinasi

(R^2) sebesar 0,56 menggambarkan bahwa 56 % variasi motivasi karyawan dapat dijelaskan oleh peningkatan kinerja, sehingga strategi seperti insentif, evaluasi berkala, dan pelatihan berkorelasi kuat dengan semangat kerja dan produktivitas staf.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam individu maupun dari lingkungan organisasi. Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mencakup:

1. Kompetensi.
2. Lingkungan kerja.
3. Motivasi Kerja.
4. Disiplin Kerja.
5. Kepuasan Kerja & Komitmen.

Berikut penjelasannya :

Dalam konteks organisasi modern, kompetensi karyawan menjadi pilar utama dalam meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, studi oleh (Elfahira Ilma dkk., 2024) dari Dinas Komunikasi Informatika Bulukumba menemukan bahwa kompetensi tidak hanya secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi juga berdampak signifikan saat bekerja bersama faktor lingkungan dan motivasi. Temuan serupa juga diperkuat oleh (Wahyuni & Budiono, 2022) di Kota Surabaya, yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun motivasi kerja tidak selalu secara langsung memengaruhi kinerja.

Selain kompetensi, lingkungan kerja yang kondusif terbukti menjadi faktor krusial. (Elfahira Ilma dkk., 2024) menemukan bahwa lingkungan fisik dan psikologis karyawan sangat memengaruhi performa, bahkan menjadi variabel paling dominan dalam meningkatkan produktivitas. Demikian pula, penelitian oleh (Septya Yolanda dkk., 2023) mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja secara signifikan mendukung kinerja, dalam sinergi dengan tingkat kompetensi. Namun, pada kasus tertentu—seperti penelitian di Hotel Legian—lingkungan kerja menunjang kinerja bersama kompetensi, menunjukkan pentingnya kualitas infrastruktur dan suasana tempat kerja (Made Rinaldinata dkk., 2022).

Faktor motivasi kerja juga menjadi komponen penting dalam mendorong kinerja karyawan. Studi di Bulukumba menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran signifikan, baik secara mandiri maupun sebagai mediator antara kompetensi dan kinerja (Elfahira Ilma dkk., 2024). Hasil yang sejalan diungkap oleh studi di PT Sumatera Sylva Lestari (2022), di mana motivasi memediasi hubungan kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, meski kontribusinya relatif lebih kecil (19,8%–33%) (Fatma dkk., 2023).

Selain itu, disiplin kerja juga secara konsisten terbukti meningkatkan kinerja. (Cahyo & Jum'ati, 2024) menemukan bahwa variabel disiplin secara langsung berkontribusi signifikan pada kinerja karyawan, sejajar dengan kompetensi, meskipun dampak lingkungan kerja bisa bervariasi. (Agustini, 2024) juga menegaskan bahwa disiplin dan motivasi secara simultan meningkatkan kinerja pegawai, menegaskan pentingnya rasa tanggung jawab dan etos kerja. Selain itu, pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau

suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan bentuk kepemimpinan yang baik pula. (Daulay dkk., 2019).

Terakhir, beberapa studi menambahkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel yang memperkuat hubungan utama. Penelitian di Puskesmas Babulu (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan efek mediasi signifikan antara kompetensi, lingkungan, dan kinerja karyawan (Bagaskara dkk., 2024). Sementara itu, (Fariyani & Tri, 2021) dari Jawa Timur mengungkap bahwa komitmen organisasi menjadi mediator penting antara kompetensi lingkungan kerja dan kinerja karyawan

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja secara objektif, indikator kinerja mencakup beberapa aspek utama, yaitu:

1. Produktivitas – Menggambarkan jumlah output yang dihasilkan dalam waktu tertentu. Karyawan yang produktif menunjukkan konsistensi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Dalam *Social Exchange Theory*, produktivitas dapat meningkat bila pemimpin menyediakan sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan.
2. Kualitas Pekerjaan – Menunjukkan seberapa akurat, teliti, dan sesuai standar hasil kerja yang dihasilkan karyawan. *Motivation Theory* menunjukkan bahwa kepuasan terhadap hasil kerja sendiri dapat menjadi motivasi intrinsik yang sangat kuat.
3. Ketepatan Waktu (*Punctuality*) – Mengacu pada kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu. Pemimpin yang mendorong

disiplin melalui pengelolaan digital yang efisien membantu karyawan mencapai target waktu yang ditentukan.

4. **Komitmen Organisasi** – Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi kepada organisasi akan menunjukkan dedikasi dalam pekerjaannya. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, komitmen adalah bentuk balasan terhadap perlakuan adil dari atasan.
5. **Inisiatif dan Tanggung Jawab** – Indikator ini mencerminkan sejauh mana karyawan secara proaktif mencari solusi, memimpin tugas tambahan, atau menawarkan ide baru. Kepemimpinan yang mendukung otonomi mendorong munculnya inisiatif.

2.1.5 Generasi Z dalam Dunia Kerja

2.1.5.1 Pengertian Generasi Z dalam Konteks Kerja

Generasi Z merujuk pada individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Sebagai generasi yang tumbuh bersama pesatnya perkembangan teknologi digital, mereka dikenal sebagai digital natives yang memiliki tingkat kenyamanan tinggi dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini memengaruhi cara mereka berinteraksi di dunia kerja, di mana mereka mengharapkan integrasi teknologi yang mulus dalam setiap aspek pekerjaan. Sebagai contoh, penelitian oleh (Ekasani & Kuswinarno, 2024) menyoroti pentingnya strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif untuk menghadapi karakteristik unik Generasi Z, seperti kebutuhan akan pelatihan berbasis teknologi dan pendekatan kolaboratif dalam manajemen talenta.

Selain itu, Generasi Z sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Mereka cenderung mencari fleksibilitas dalam jam kerja dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental. Penelitian oleh (Reisya Aulia Anhar dkk., 2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan Gen Z.

Dalam hal motivasi kerja, Generasi Z lebih memilih pekerjaan yang memberikan makna dan tujuan yang jelas, bukan sekadar imbalan finansial. Penelitian oleh (Fauziah dkk., 2024) menekankan bahwa penerapan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja dan kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan retensi karyawan Generasi Z, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka.

Secara keseluruhan, Generasi Z membawa perubahan signifikan dalam dinamika dunia kerja. Organisasi perlu memahami karakteristik dan kebutuhan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan mendukung pengembangan diri. Dengan demikian, potensi Generasi Z dapat dimaksimalkan untuk mencapai kinerja yang optimal dan keberlanjutan organisasi.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Generasi Z dalam Dunia Kerja

Salah satu tujuan penting memahami Generasi Z dalam dunia kerja adalah membantu organisasi merancang kebijakan dan budaya yang sesuai dengan karakteristik unik mereka. Penelitian oleh (Nugroho dkk., 2025) (tinjauan literatur 2016–2025) menunjukkan bahwa Gen Z sangat menghargai fleksibilitas, *work-life balance*, dan makna dalam pekerjaan. Dengan memahami nilai ini, organisasi

dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan, struktur kerja, serta lingkungan perusahaan yang mendukung agar produktivitas dan retensi Gen Z meningkat.

Generasi Z membawa manfaat signifikan bagi dunia kerja melalui tingkat keterlibatan dan motivasi kerja yang tinggi, khususnya ketika dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai. Generasi ini tumbuh di era digital dan sangat terbuka terhadap kolaborasi, inovasi, serta penggunaan teknologi. Penelitian oleh (Rizana dkk., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan transformasional yang diterapkan kepada karyawan Gen Z meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Mereka merasa lebih dihargai, memiliki ruang untuk berpendapat, dan lebih terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini menjadikan Gen Z sebagai aset berharga dalam membentuk organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi masa depan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Generasi Z

Ada sejumlah faktor yang memengaruhi perilaku kerja dan motivasi generasi Z dalam organisasi, khususnya di lingkungan perusahaan rintisan:

1. Literasi dan Perilaku Keuangan

Generasi Z menunjukkan karakteristik perilaku keuangan yang dipengaruhi oleh literasi finansial, sikap terhadap uang, dan kontrol internal. Studi oleh (Dewi & Muchtar, 2023) mengungkapkan bahwa literasi keuangan yang tinggi secara signifikan dapat menekan materialisme di kalangan Gen Z Indonesia, mendorong perilaku konsumtif menjadi lebih bijak dan terencana. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa meski mereka melek teknologi, pengetahuan finansial tetap esensial untuk membentuk rasa tanggung jawab dan kontrol diri dalam pengelolaan keuangan.

2. Minat Berwirausaha: *Self-Efficacy* dan Pengaruh Lingkungan

Dalam penelitian (Novita dkk., 2025), faktor seperti efikasi diri, dukungan sosial, pendidikan kewirausahaan, dan akses teknologi digital terbukti secara signifikan mempengaruhi niat berwirausaha Generasi Z. Ini menunjukkan bahwa kombinasi faktor internal dan eksternal semakin kuat mendorong perilaku kewirausahaan.

3. Motivasi Kerja & Komitmen Organisasional

(Fajriyanti dkk., 2023) menemukan bahwa Generasi Z sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen terhadap organisasi, dimana kedua faktor tersebut menjadi prediktor signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi yang tinggi pada Gen Z juga dikaitkan dengan kemauan untuk beradaptasi dan berkontribusi lebih pada tempat kerja mereka.

4. Nilai Sosial dan Altruistik di Tempat Kerja

Hasil studi (Hanifah & Wardono, 2020) menunjukkan bahwa nilai kerja Gen Z (intrinsik dan ekstrinsik) sangat didorong oleh nilai altruistik, status, dan sosial. Generasi ini lebih menyukai lingkungan kerja di mana mereka bisa berinteraksi, membantu sesama, dan merasakan makna sosial dalam pekerjaannya.

5. *Well-Being* & Pengaruh Teknologi terhadap Kesejahteraan

Dalam penelitian internasional dari BMC *Public Health* (2025) (Dwidienawati dkk., 2025), faktor internal (resiliensi, ekstroversi) dan eksternal (dukungan sosial, pengaruh teknologi seperti FOMO dan *screen time*) terbukti mempengaruhi kesejahteraan Gen Z. Dampak kesejahteraan

ini secara langsung berkaitan dengan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas mereka dalam lingkungan kerja.

2.1.5.4 Indikator Adaptasi Generasi Z di Tempat Kerja

Untuk mengukur bagaimana generasi Z beradaptasi dan menunjukkan kinerja di lingkungan kerja, indikator berikut digunakan:

1. Fleksibilitas & Budaya Kerja Hybrid

Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja, terutama dengan *model hybrid* yang menggabungkan kerja dari kantor dan rumah. (Masrur & Adrie Manafe, 2024) menunjukkan bahwa karyawan Gen Z melihat fleksibilitas seperti ini sebagai kunci keseimbangan kerja-hidup, yang berkontribusi positif dalam hal motivasi dan produktivitas, meski menimbulkan tantangan dalam interaksi sosial. Sebuah penelitian di perusahaan teknologi di Pangkalpinang juga menyimpulkan bahwa Gen Z memiliki preferensi tinggi terhadap kerja *hybrid*, namun kekurangan interaksi langsung dapat menurunkan keterlibatan mereka .

2. Penguasaan Teknologi & Adaptasi Digital

Sebagai digital natives, Generasi Z menampilkan kemampuan adaptasi teknologi yang cepat. (Jessica Manurung & Melina Simamora, 2025) menyebut bahwa salah satu strategi utama Gen Z dalam menavigasi perubahan di tempat kerja adalah memanfaatkan teknologi, seperti alat kolaborasi digital, pelatihan online, dan jaringan profesional via media sosial.

3. Kebutuhan atas Lingkungan Kerja Inklusif

Budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif sangat memengaruhi adaptasi Gen Z. (Uziyani dkk., 2024) mengungkapkan bahwa mereka membutuhkan kebijakan yang mendukung keterlibatan beragam generasi, teknologi digital yang menyeluruh, dan perhatian pada kesehatan mental untuk dapat bekerja optimal. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menekankan pentingnya kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan adaptasi dan kinerja Gen Z .

4. *Work-Life Balance* & Kesejahteraan Emosional

Generasi Z mengutamakan kesejahteraan emosional dan keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi. (Saragih dkk., 2024) menyoroti bahwa *work-life balance* dan kecerdasan emosional berperan penting dalam meningkatkan kinerja Gen Z, terutama pada industri tinggi tekanan seperti kosmetik di Surabaya. Ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap kesehatan mental sangat mempengaruhi adaptasi mereka.

5. Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Adaptif

Pada sisi internasional, studi dari MDPI (2023) dalam (Katsaros, 2024) meneliti *Gen Z Employee Adaptive Performance* dan menemukan bahwa kepemimpinan inklusif—yang menerapkan keterbukaan, dukungan, dan kebahagiaan di tempat kerja—berperan signifikan dalam meningkatkan performa adaptif dan keterlibatan Gen Z. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung secara emosional dan sosial dapat mempercepat adaptasi mereka terhadap perubahan.

2.1.6 Perusahaan Rintisan (*Startup*)

2.1.6.1 Pengertian *Startup*

Sebuah *startup* merupakan perusahaan rintisan yang secara khas berfokus pada inovasi dan pencarian model bisnis yang scalable serta mampu merespon dinamika pasar dengan cepat. Menurut (Arini Zahrah Nasyiah Makkawaru dkk., 2024), *startup* digital didefinisikan sebagai “perusahaan rintisan yang menciptakan produk atau layanan baru dan bertujuan menemukan model bisnis yang tepat dalam menghadapi pasar yang berkembang”. Karakteristik utama dari *startup* adalah orientasi pertumbuhan tinggi, adopsi teknologi sebagai pendorong utama, dan struktur organisasi yang fleksibel, yang membedakannya dari usaha kecil tradisional atau bisnis mikro.

Secara global, *startup* digambarkan sebagai organisasi sementara yang bergerak dalam lingkungan ketidakpastian bisnis tinggi, bertujuan menguji hipotesis produk dan model bisnis hingga mencapai *product-market fit*. Eric Ries memperkenalkan konsep *Lean Startup*, menekankan pentingnya peluncuran *Minimum Viable Product* (MVP) untuk menerima umpan balik pelanggan awal, sebelum melakukan iterasi pada produk sehingga inovasi dapat terus disempurnakan.

Dalam konteks Indonesia, regulasi dan dukungan ekosistem juga memegang peranan penting bagi kelangsungan *startup*. (Assyifa dkk., 2021) menyoroti urgensi adanya regulasi khusus yang mengakomodasi keunikan perusahaan rintisan, seperti hak kekayaan intelektual, kemudahan perizinan, dan dukungan finansial, agar *startup* mampu tumbuh dan bertahan di tengah

persaingan global. Urgensi ini semakin dirasakan karena banyak *startup* lokal belum siap menghadapi risiko hukum dan tata kelola yang kompleks.

Lebih lanjut, dalam studi berjudul *Incorporation of Corporate Startup: A Definition, Challenge, and Future Research Agenda*, (Gabriel dkk., 2024) menjelaskan bahwa *startup* korporasi (*corporate startup*) adalah inisiasi inovasi digital dalam perusahaan mapan yang menerapkan struktur dan budaya *startup* untuk mengembangkan ide baru secara agile. Model ini tidak hanya memperluas cakupan definisi *startup*, tetapi juga menunjukkan tren global di mana perusahaan tradisional mulai menerapkan praktik agile dan eksploratif ala *startup* untuk mempertahankan daya saing dan relevansi di era digital.

2.1.6.2 Tujuan dan Manfaat Perusahaan Rintisan (*Startup*)

Salah satu tujuan utama pendirian startup di Indonesia adalah menciptakan solusi kreatif dan inovatif atas masalah masyarakat serta membuka peluang pasar baru melalui teknologi digital. Penelitian oleh (Ferdiansyah & Permana, 2022) menunjukkan bahwa startup yang lahir dari identifikasi masalah riil mampu memberikan nilai tambah kepada komunitas, terutama di segmen kewirausahaan mahasiswa. Startup menjadi medium bagi ide kreatif berkembang menjadi bisnis yang berdampak sosial dan ekonomi. Selain itu, analisis oleh (Purwanto dkk., 202M) menegaskan bahwa dengan memahami pasar digital yang berkembang pesat, startup dapat menyelaraskan strategi produk dan layanan yang mendukung pertumbuhan ekonomi digital nasional.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan *Startup*

Beberapa faktor utama yang memengaruhi keberhasilan operasional dan keberlanjutan *startup* antara lain:

1. Kepemimpinan yang Fleksibel dan Visioner

Pemimpin *startup* harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan serta mampu menyusun visi jangka pendek dan panjang yang realistis. Kepemimpinan yang agile dan terbuka terhadap masukan akan membangun rasa memiliki di antara anggota tim. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, fleksibilitas dan keterbukaan ini menciptakan hubungan yang setara dan kolaboratif.

2. Pemanfaatan Teknologi Digital

Kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam operasional bisnis menjadi keunggulan kompetitif utama. Pemanfaatan teknologi juga memudahkan kerja lintas tim, kolaborasi real-time, dan pengambilan keputusan berbasis data. *Motivation Theory* menyebut bahwa lingkungan kerja yang berbasis teknologi memberi stimulus positif terhadap kebutuhan akan efisiensi, kompetensi, dan aktualisasi diri.

3. Budaya Inovasi dan Eksperimen

Lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide baru dan tidak menghukum kegagalan akan meningkatkan keterlibatan dan kreativitas. Dalam konteks ini, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa saat organisasi menunjukkan penghargaan terhadap ide-ide baru, karyawan akan merasa aman secara psikologis dan termotivasi untuk terus berinovasi.

4. Struktur Organisasi yang Lincah (Agile)

Startup umumnya memiliki struktur yang datar, yang memungkinkan komunikasi langsung dan pengambilan keputusan cepat. Struktur ini memperkuat *sense of belonging* karena setiap anggota tim merasa suara dan kontribusinya dihargai. Ini sejalan dengan prinsip *Motivation Theory* tentang pentingnya pengakuan dan partisipasi dalam mendorong motivasi intrinsik.

5. Manajemen Talenta dan Kolaborasi Multigenerasi

Startup yang mampu mengelola perbedaan nilai dan harapan antar generasi, terutama dengan masuknya generasi Z, akan lebih sukses dalam mempertahankan SDM berkualitas. Menerapkan gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan psikologis dan sosial generasi muda menjadi kunci dalam membangun loyalitas serta meningkatkan motivasi kerja mereka.

2.1.6.4 Indikator Kesiapan dan Kinerja *Startup*

Untuk menilai sejauh mana *startup* mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, indikator-indikator berikut digunakan:

1. Kemampuan Adaptasi Terhadap Perubahan Pasar dan Teknologi

Startup yang lincah dan cepat beradaptasi menunjukkan bahwa pemimpin mampu membaca dinamika eksternal dan mengatur strategi dengan tepat.

2. Tingkat Inovasi Produk dan Layanan

Tingkat keberhasilan dalam menciptakan atau memperbaiki produk dan layanan menjadi tolok ukur penting bagi daya saing *startup*. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, inovasi muncul ketika pemimpin mendorong ide-ide baru tanpa rasa takut akan kegagalan.

3. Tingkat Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan

Karyawan *startup* cenderung bekerja dalam tekanan tinggi, sehingga penting untuk mengukur sejauh mana mereka terlibat secara aktif dan puas dengan kondisi kerja. Tingkat keterlibatan yang tinggi menandakan bahwa kebutuhan psikologis mereka, seperti pengakuan dan makna pekerjaan, terpenuhi sesuai dengan *Motivation Theory*.

4. Pertumbuhan Tim dan Perputaran Karyawan

Startup yang berkembang sehat akan menunjukkan pertumbuhan tim yang stabil dan tingkat turnover yang rendah. Rendahnya *turnover* menjadi indikator bahwa karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan di dalam organisasi.

5. Penggunaan Teknologi Digital dalam Operasional Harian

Tingginya pemanfaatan alat dan sistem digital mencerminkan kematangan *digital leadership* dalam mengelola pekerjaan dan komunikasi internal.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu bentuk pola pikir yang digunakan sebagai dasar pendekatan dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Umumnya, kerangka ini disusun dengan pendekatan ilmiah serta menggambarkan keterkaitan antara variabel-variabel yang terlibat dalam proses analisis.

2.2.1 Hubungan Digital Leadership Terhadap Kinerja Gen Z

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara Digital Leadership sebagai variabel utama yang dieksplorasi dan Kinerja Karyawan sebagai dampak yang diamati, dengan konteks spesifik pada Generasi Z yang bekerja di Perusahaan Rintisan (Startup) di Kota Medan. Dalam era transformasi digital yang pesat,

kepemimpinan digital menjadi krusial karena kemampuannya mengintegrasikan kecakapan transformasional dan teknologi untuk mendorong perubahan organisasi. Seperti yang dijelaskan dalam Bagian 2.1.3.1, Digital Leadership didefinisikan sebagai "proses pengaruh sosial yang dimediasi oleh teknologi informasi modern untuk mendukung perubahan dan peningkatan perilaku serta kinerja organisasi di seluruh kelompok pemangku kepentingan" (Karakose dkk., 2022). Pemimpin digital tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu membangun visi digital yang mempertimbangkan transformasi budaya dan model bisnis. Kinerja karyawan, di sisi lain, adalah hasil perilaku kerja yang terukur dan dievaluasi berdasarkan standar organisasi, mencakup kuantitas, kualitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam konteks startup yang dinamis, pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi kinerja Gen Z menjadi sangat relevan untuk keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi atau memotivasi bawahan untuk berkembang secara pribadi dan berupaya dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan Bersama (Bahagia dkk., 2024).

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal sebagai digital natives dengan tingkat kenyamanan tinggi dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (Hinduan dkk., 2020). Mereka mengharapkan integrasi teknologi yang mulus dalam setiap aspek pekerjaan, serta sangat menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi (Lestari & Perdhana, 2023; Reisyah Aulia Anhar dkk., 2024). Dalam hal motivasi, Gen Z cenderung

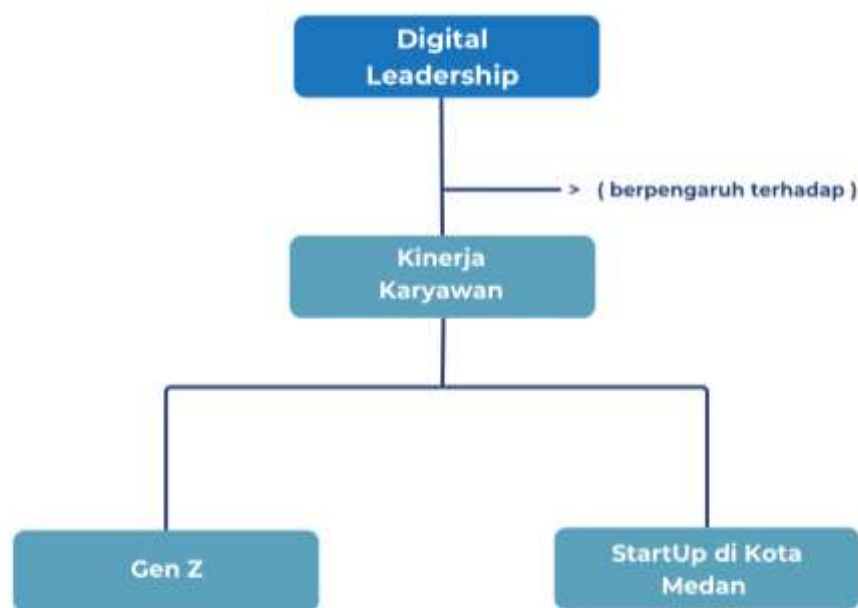
mencari pekerjaan yang memberikan makna dan tujuan yang jelas, bukan sekadar imbalan finansial (Fauziah dkk., 2024). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan konvensional seringkali tidak relevan bagi mereka. Digital Leadership, dengan fokusnya pada pemberdayaan talenta, kolaborasi lintas batas, dan adaptasi dinamis (Lin, 2024), sangat sesuai dengan karakteristik Gen Z. Pemimpin digital yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Hein & Urban, 2025) akan lebih efektif dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan Gen Z, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka.

Perusahaan rintisan (startup) di Kota Medan menyediakan "laboratorium alami" yang ideal untuk mengkaji fenomena ini. Startup dicirikan oleh fokus pada inovasi, pencarian model bisnis yang scalable, dan kemampuan merespons dinamika pasar dengan cepat (Arini Zahrah Nasyiah Makkawaru dkk., 2024). Mereka umumnya mengusung basis digital, memiliki budaya kerja yang lincah, non-hierarkis, dan dinamis, serta memanfaatkan teknologi secara intensif. Lingkungan startup yang serba cepat dan berubah ini menuntut kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi digital. Keberhasilan startup sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang fleksibel dan visioner, pemanfaatan teknologi digital, budaya inovasi dan eksperimen, struktur organisasi yang lincah, serta manajemen talenta dan kolaborasi multigenerasi. Dalam konteks ini, Digital Leadership menjadi kunci untuk mengelola dan memimpin karyawan Gen Z, yang merupakan bagian signifikan dari tenaga kerja startup, agar mereka dapat bekerja secara optimal dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan..

Hubungan antara Digital Leadership dan Kinerja Karyawan Gen Z dapat dijelaskan melalui beberapa lensa teoritis. Pertama, Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi melalui kepemimpinan digital yang efektif (misalnya, komunikasi yang transparan, dukungan teknologi, dan pemberdayaan), mereka akan merespons dengan meningkatkan komitmen, keterlibatan kerja, dan perilaku positif (Park & Kim, 2024). Kedua, Teori Motivasi (Motivation Theory), khususnya Self-Determination Theory, menegaskan bahwa motivasi intrinsik Gen Z akan tumbuh optimal ketika kebutuhan psikologis dasar mereka akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Pemimpin digital yang mampu menyediakan lingkungan autonomy-supportive dan umpan balik real-time akan memperkuat motivasi dan produktivitas Gen Z (Muhammad Rozien Zakwan Bin Ab Rahman, 2025). Penelitian sebelumnya juga mendukung bahwa kepemimpinan digital secara signifikan memberikan keunggulan bersaing bagi Gen Z, memfasilitasi komunikasi yang lancar, pemberdayaan, dan inovasi cepat (Khaira, 2024).

Dengan demikian, kerangka berpikir konseptual ini mengasumsikan bahwa Digital Leadership, yang mencakup kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, mendorong kolaborasi, dan menciptakan budaya adaptif, akan secara positif memengaruhi Kinerja Karyawan Gen Z di perusahaan rintisan di Kota Medan. Kinerja ini akan termanifestasi dalam peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, komitmen organisasi, serta inisiatif dan tanggung jawab. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana pemimpin startup di Medan mengadaptasi model kepemimpinan digital untuk memotivasi dan

mempertahankan karyawan Gen Z, serta bagaimana perspektif Gen Z terhadap kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam literatur kepemimpinan modern di era digital dan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang pendekatan kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika generasi dan perkembangan teknologi.



Gambar 2. Kerangka Berpikir Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menggunakan *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET) untuk mengeksplorasi persepsi mendalam Generasi Z terhadap digital leadership dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di perusahaan rintisan di Kota Medan. Metode ZMET efektif dalam menggali representasi mental dan emosi yang sulit diungkapkan secara verbal, sehingga cocok untuk memahami kompleksitas hubungan antara gaya kepemimpinan digital dan kinerja karyawan dari perspektif Gen Z (Coulter, 2024). Generasi Z, yang dikenal sebagai digital natives, memiliki ekspektasi tinggi terhadap penggunaan teknologi dalam dunia kerja dan menghargai pemimpin yang dapat memanfaatkan teknologi untuk mendukung kolaborasi, komunikasi, dan pengembangan diri mereka (Benítez-Márquez dkk., 2024). Dengan menggunakan ZMET, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi metafora yang digunakan oleh Gen Z dalam menggambarkan pengalaman mereka terkait digital leadership dan kinerja karyawan, serta bagaimana metafora tersebut mencerminkan nilai dan harapan mereka terhadap lingkungan kerja digital (Coulter, 2024). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam bagi perusahaan rintisan di Kota Medan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan digital yang efektif dan sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan Generasi Z.

3.2 Defenisi Operasional Variabel

Penelitian ini mengangkat dua variabel utama, yaitu Digital Leadership dan Kinerja Karyawan yang diaplikasikan dalam konteks Generasi Z pada perusahaan rintisan di Kota Medan.

Digital Leadership dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital dalam memimpin organisasi, termasuk dalam mengarahkan, menginspirasi, dan memfasilitasi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan digital yang cepat. Digital Leadership mencakup penggunaan platform digital, komunikasi berbasis teknologi, serta pengambilan keputusan yang berbasis data dan inovasi teknologi.

Sementara itu, Kinerja Karyawan merujuk pada tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Kinerja ini diukur berdasarkan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fokus penelitian ini adalah pada kinerja karyawan dari generasi Z yang bekerja di perusahaan rintisan yang mengadopsi teknologi digital sebagai bagian dari operasional bisnisnya.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana digital leadership memengaruhi kinerja karyawan generasi Z dalam konteks perusahaan rintisan di Kota Medan, dengan memperhatikan karakteristik dan perilaku digital generasi tersebut.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Medan. Adapun waktu penelitian dilakukan dari bulan Mei 2025 s.d Agustus 2025.

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan																			
		Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■																			
2	Pengajuan Judul		■																		
3	Penyusunan Proposal			■	■	■	■														
4	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■										
5	Seminar Proposal											■	■								
6	Revisi Proposal												■	■	■	■	■				

3.4 Teknik Pengambilan Sample

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang tergolong dalam Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, dan saat ini bekerja di perusahaan rintisan (startup) yang beroperasi di Kota Medan. Selain sebagai karyawan, Generasi Z dalam konteks penelitian ini juga mencakup individu yang mendirikan dan mengelola startup, khususnya yang memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini mempertimbangkan bahwa sebagian dari Generasi Z tidak hanya menjadi tenaga kerja, tetapi juga pelaku utama dalam membangun ekosistem digital melalui inovasi dan kewirausahaan berbasis teknologi. Penentuan populasi ini dilakukan berdasarkan fokus

penelitian yang ingin mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan digital (digital leadership) memengaruhi kinerja di lingkungan kerja startup yang dinamis dan berbasis teknologi. Batas geografis Kota Medan ditetapkan guna membatasi cakupan studi agar lebih fokus dan memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi lapangan secara mendalam. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh individu Generasi Z yang terlibat aktif—baik sebagai karyawan maupun pendiri—dalam perusahaan rintisan berbasis teknologi yang berdomisili dan beroperasi di wilayah Kota Medan.

b. Sample

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara purposive sampling dan snowball sampling. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih partisipan yang memenuhi kriteria tertentu, yakni pelaku startup dari kalangan Generasi Z yang berdomisili dan menjalankan bisnisnya di Kota Medan. Selain sebagai pendiri, partisipan juga harus telah memanfaatkan platform digital (seperti e-commerce, media sosial, aplikasi, atau website) dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan rintisan yang dipilih juga harus memiliki minimal lima orang karyawan, dengan tujuan agar peneliti dapat mewawancarai dua orang karyawan yang juga berasal dari Generasi Z pada masing-masing startup.

Teknik snowball sampling digunakan untuk mengidentifikasi startup lain yang memenuhi kriteria melalui rekomendasi dari partisipan awal. Dengan pendekatan ini, peneliti berhasil mengidentifikasi dan memilih 15 startup yang sesuai, dengan

total 30 partisipan (masing-masing dua orang per perusahaan). Proses wawancara dilakukan secara luring (tatap muka) maupun daring (online), bergantung pada ketersediaan dan preferensi partisipan, serta mempertimbangkan efisiensi waktu dan kondisi geografis. Kombinasi kedua teknik sampling dan metode wawancara ini digunakan untuk memperoleh data yang relevan dan mendalam sesuai dengan pendekatan kualitatif eksploratif yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.3
Perusahaan Sample

No	Nama Bisnis	Sektor	Media Sosial	Jumlah Pegawai	Usia
1	Jastip Micasa (Zara & Putri)	Jasa Titip	@jastip.micasa	5	23 & 24
2	Mila Decoration (Farha & Majid)	Dekorasi	@milaadecor_	>6	23 & 26
3	Yourgift.in (Resa & Nia)	Florist	@yourgift.in_	5	23 & 24
4	Kana Makmur (Kana & Luthfi)	Pupuk	CV Kana Makmur	>15	23 & 28
5	Decrose.id (Bina & Icha)	Kerajinan Tangan	@decrose.id	5	23 & 22
6	Nikah Muda Project (Sarah & Zazkia)	Sewa Gaun Pengantin	@nikahmuda_project	>5	22 & 23
7	Ten Organizer (Said & Taif)	Wedding Organizer	@tenorganizer	>10	25 & 26
8	Rental PS (Zaki & Siti)	Hiburan	@mwh_playstation_mdn	>5	23 & 27
9	Kopi Ladang Johor (Rafli & Taufik)	FNB	@kopi_ladang.johor	>5	24 & 26
10	Uniforme (Acel & Dzaki)	Clothing	@uniforme.co	5	26 & 23
11	Sedawai Coffee (Diffa & Rayhan)	Coffeeshop	@sedawaicoffee.id	5	26 & 23
12	Matcha Boy (Zara dan Fara)	Drink	@matchaboy.mdnz	5	23 & 23
13	Senyum dan Senyum (Hawra & Jihan)	Klinik Gigi	@senyumdansenyum	>5	24 & 23
14	Fauve (Mina & Fatah)	Photography	@fauveimagine	>8	23 & 27
15	Everywhere Rskincare (Wawa & Luthfi)	Skincare	@everywhere.rskincare	>8	22 & 27

3.5 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah Data Primer, yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui observasi dan wawancara mendalam dengan menggunakan metode ZMET dalam proses pengumpulan dan analisis data. Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) adalah metode penelitian kualitatif yang dikembangkan oleh Gerald Zaltman untuk menggali pemikiran, perasaan, dan persepsi mendalam individu melalui penggunaan metafora, citra visual, dan wawancara mendalam. Metode ZMET berlandaskan pada asumsi bahwa banyak pikiran dan emosi manusia tersimpan di alam bawah sadar dan sering kali tidak dapat diungkapkan secara langsung hanya dengan kata-kata. Oleh karena itu, ZMET mengadopsi pendekatan visual dan simbolik untuk memfasilitasi ekspresi makna yang lebih dalam dari para partisipan.

Tujuan utama dari metode ZMET adalah untuk mengungkap makna-makna tersembunyi yang mendasari perilaku, keputusan, dan persepsi individu dengan pendekatan yang lebih personal dan reflektif. Teknik ini sangat sesuai untuk digunakan dalam konteks eksploratif, seperti penelitian perilaku konsumen, persepsi budaya organisasi, pengalaman kerja, dan lain-lain. Dalam praktiknya, partisipan diminta untuk membawa sejumlah gambar yang mereka anggap mewakili perasaan atau pandangan mereka tentang topik tertentu, dan peneliti kemudian menggali lebih dalam makna di balik gambar-gambar tersebut melalui wawancara mendalam.

ZMET dirancang untuk mengungkap pikiran sadar dan bawah sadar dengan mengeksplorasi ekspresi non-harfiah atau metaforis dari partisipan. Pikiran bawah sadar sering kali sulit untuk diungkapkan melalui wawancara atau metode lainnya.

Dr. Gerald Zaltman mengembangkan ZMET di Harvard Business School pada awal 1990-an, termasuk dalam sebuah artikel berjudul “Using the Zaltman Elicitation Technique to Understand Brand Images,” yang menjadi referensi utama bagi pengguna ZMET saat ini. ZMET berfungsi sebagai alat untuk mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif, mengidentifikasi model mental, dan menghasilkan peta konsensus yang dapat diinterpretasikan menjadi hasil penelitian yang komprehensif dan mendalam.

Adapun beberapa alur atau tahap yang dilakukan dalam penelitian menurut (Sani dkk., 2024) dalam menggunakan metode ZMET adalah sebagai berikut ini:

Langkah 1: *Story Telling*.

Dalam langkah *storytelling*, partisipan –objek penelitian- diminta untuk mendetugas akhirkan dan menceritakan maksud dari masing-masing gambar yang mereka kirim sebelumnya atau mereka bawa pada proses wawancara dengan sebelumnya memberikan satu tema diskusi yang cukup general guna menghindari jawaban bias. Dalam penelitian ini, tema yang peneliti usung adalah ‘Tempat kerja’ sehingga ketika wawancara dilakukan objek penelitian sudah menyiapkan gambar yang menggambarkan tema tersebut. Dari cerita yang diungkapkan oleh peserta pada langkah ini, peneliti menuliskan kata-kata kunci yang muncul dan penting.

Langkah 2: *Missed Image*.

Partisipan diminta untuk mendetugas akhirkan gambar yang tidak dapat mereka temukan dan menjelaskan arti dari gambar yang didetugas akhirkan. *Missing image* dapat mendetugas akhirkan beberapa fakta dan pendapat

menarik dari para partisipan yang belum sempat tersampaikan pada langkah sebelumnya.

Langkah 3: *Sorting Task*.

Partisipan diminta untuk mengelompokkan gambar-gambar yang telah mereka bawa menjadi beberapa kelompok yang memiliki arti. Partisipan bebas menentukan banyaknya jumlah kelompok gambar yang mereka bangun. Dalam tahapan ini, partisipan diharuskan untuk memberi nama atau tema pada masing-masing kelompok gambar yang telah disusun.

Langkah 4: *Construct Elicitation*

Partisipan terlibat dalam proses wawancara yang sangat terstruktur. Peneliti melakukan proses *laddering* untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai abstraksi konstruk yang disampaikan oleh partisipan. Teknik *laddering* digunakan untuk mengungkap konstruk dan hubungan antar konstruk. Gambar pilihan responden digunakan sebagai stimulus untuk mengidentifikasi konstruk.

Langkah 5: *The Most Representative Picture*

Pada langkah ini, partisipan diminta untuk mendetugas akhirkan gambar yang dinilai paling merepresentasikan opininya tentang topik yang diteliti. Langkah ini membantu peneliti dalam menginvestigasi konstruk yang dinilai paling penting, relevan, atau signifikan bagi partisipan.

Langkah 6: *The Opposite Image*

Partisipan diminta untuk mendetugas akhirkan gambar yang akan mereka cari apabila partisipan diminta untuk mereferensikan gambar yang dinilai menggambarkan situasi yang berbanding terbalik dengan topik yang saat

ini diteliti. Fungsi utama dari langkah ini adalah untuk melakukan konfirmasi opini dari partisipan mengenai topik yang diteliti.

Langkah 7: *Sensory Image*

Pada langkah *sensory image*, partisipan diminta untuk merepresentasikan topik yang diteliti dengan fungsi panca indra. Representasi panca indra yang digunakan dapat berupa warna, suara, aroma, rasa, dan sentuhan. Tahap ini dapat memperjelas konstruk yang sudah teridentifikasi di tahap sebelumnya. Konstruk-konstruk baru dapat muncul pada tahap ini sehingga peneliti dapat memperkaya data yang dimiliki untuk proses analisis.

Langkah 8: *Mental Map*

Dalam langkah penyusunan mental map, peneliti membantu responden untuk menuliskan konstruk-konstruk yang muncul selama proses wawancara berlangsung. Partisipan dapat menambahkan konstruk-konstruk lain apabila dirasa masih diperlukan. Berdasar konstruk-konstruk yang ditemukan selama proses wawancara, para partisipan diminta untuk membuat rerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antar konstruk.

Langkah 9: *Summary Image*

Menggunakan gambar-gambar yang telah dibawa, partisipan diminta untuk membangun sebuah *collage* (rangkuman gambar) dan menceritakan hubungan antar gambar dan mengaitkan dengan rerangka berpikir yang terbentuk di tahap sebelumnya. Proses ini sangat membantu peneliti dalam membangun peta konsensus pada tahapan analisis.

Langkah 10: *Consensus Map – The Process*

Tujuan akhir dari analisis adalah membangun peta konsensus yang berasal dari respon seluruh partisipan. Tahap akhir analisis hanya dapat dilakukan apabila seluruh partisipan sudah diwawancara. Penyusunan consensus map melalui proses sebagai berikut; kodifikasi – penentuan konstruk besar – peta konsensus. Pengkodifikasian data adalah dengan melakukan kodifikasi keseluruhan pemikiran dan perasaan yang diungkapkan oleh para partisipan pada saat wawancara mendalam.

Konstruk-konstruk dikelompokkan menjadi kelompok konstruk yang lebih besar berdasarkan hasil interpretasi peneliti atas rekaman wawancara, transkrip dan pemahaman pada saat wawancara berlangsung. Untuk menginterpretasikan hasil penelitian, peneliti mendengarkan kembali rekaman wawancara. Kemudian, peneliti melakukan intepretasi pada hal-hal yang diungkapkan partisipan dan membuat daftar konstruk konstruk secara menyeluruh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini menyajikan hasil penelitian kualitatif yang dilakukan untuk mengeksplorasi persepsi mendalam Generasi Z terhadap *digital leadership* dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di perusahaan rintisan di Kota Medan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam menggunakan teknik *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET) dengan 30 partisipan dari 15 perusahaan rintisan.

4.1. Deskripsi Data

Data penelitian ini dikumpulkan melalui serangkaian wawancara ZMET yang terstruktur, melibatkan 30 partisipan Gen Z (individu yang lahir antara tahun 1997-2012) yang bekerja di 15 perusahaan rintisan di Kota Medan. Proses pengumpulan data ini dirancang secara cermat untuk menangkap pemikiran, perasaan, dan persepsi mendalam partisipan yang mungkin sulit diungkapkan melalui metode wawancara konvensional. Sebelum wawancara tatap muka atau daring dilakukan, setiap partisipan diberikan instruksi untuk mengumpulkan 5-10 gambar (dari majalah, internet, foto pribadi, atau sumber lain) yang menurut mereka paling baik merepresentasikan persepsi, perasaan, dan pengalaman mereka terkait tiga konsep utama penelitian: "tempat kerja", "kepemimpinan digital", dan "kinerja karyawan". Penekanan diberikan pada pemilihan gambar yang secara intuitif dan emosional terhubung dengan pengalaman mereka, bukan sekadar ilustrasi literal.

Setelah gambar-gambar terkumpul, wawancara ZMET dilakukan secara individual dengan setiap partisipan, mengikuti sepuluh langkah sistematis yang dirancang untuk menggali makna sadar dan bawah sadar partisipan, memastikan kedalaman dan kekayaan data yang diperoleh. Sepuluh langkah ini secara progresif membawa partisipan dari tugas akhir permukaan gambar menuju konstruksi makna yang lebih abstrak dan personal, memungkinkan peneliti untuk memahami struktur mental yang mendasari pandangan mereka. Pendekatan ini sangat efektif dalam mengungkap metafora-metafora yang menjadi inti pemahaman partisipan, yang seringkali tidak dapat diakses melalui pertanyaan langsung. Dengan demikian, data yang dihasilkan tidak hanya berupa narasi verbal, tetapi juga diperkaya oleh asosiasi visual dan emosional yang mendalam.

4.1.1 Profil Partisipan dan Perusahaan Rintisan

Penelitian ini melibatkan 30 partisipan yang merupakan karyawan dan/atau pendiri dari 15 perusahaan rintisan (*startup*) di Kota Medan. Seluruh partisipan termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Perusahaan-perusahaan ini bergerak di berbagai sektor yang memanfaatkan teknologi digital dalam operasionalnya, seperti jasa titip, dekorasi, *florist*, pupuk, kerajinan tangan, sewa gaun pengantin, *wedding organizer*, hiburan (rental PS), *FNB* (kopi, minuman matcha), clothing, klinik gigi, fotografi, dan skincare. Setiap perusahaan memiliki minimal 5 karyawan, dan dari setiap perusahaan diwawancarai dua orang karyawan Gen Z

Tabel 4.1.1
Daftar Perusahaan dan Jumlah Partisipan

No	Nama Bisnis	Sektor	Media Sosial	Jumlah Pegawai	Usia
1	Jastip Micasa (Zara & Putri)	Jasa Titip	@jastip.micasa	5	23 & 24
2	Mila Decoration (Farha & Majid)	Dekorasi	@milaadecor_	>6	23 & 26
3	Yourgift.in (Resa & Nia)	Florist	@yourgift.in_	5	23 & 24
4	Kana Makmur (Kana & Luthfi)	Pupuk	CV Kana Makmur	>15	23 & 28
5	Decrose.id (Bina & Icha)	Kerajinan Tangan	@decrose.id	5	23 & 22
6	Nikah Muda Project (Sarah & Zazkia)	Sewa Gaun Pengantin	@nikahmuda_project	>5	22 & 23
7	Ten Organizer (Said & Taif)	<i>Wedding Organizer</i>	@tenorganizer	>10	25 & 26
8	Rental PS (Zaki & Siti)	Hiburan	@mwh_playstation_mdn	>5	23 & 27
9	Kopi Ladang Johor (Rafli & Taufik)	FNB	@kopi_ladang.johor	>5	24 & 26
10	Uniforme (Acel & Dzaki)	Clothing	@uniforme.co	5	26 & 23
11	Sedawai Coffee (Diffa & Rayhan)	Coffeeshop	@sedawaicoffee.id	5	26 & 23
12	Matcha Boy (Zara dan Fara)	Drink	@matchaboy.mdnz	5	23 & 23
13	Senyum dan Senyum (Hawra & Jihan)	Klinik Gigi	@senyumdansenyum	>5	24 & 23
14	Fauve (Mina & Fatah)	Photography	@fauveimagine	>8	23 & 27
15	Everywhere Rskincare (Wawa & Luthfi)	Skincare	@everywhere.rskincare	>8	22 & 27

Kriteria Partisipan :

1. **Jumlah Partisipan:** 30 orang
2. **Jenis Kelamin :**
 - a. Laki-laki: 13 orang
 - b. Perempuan: 17 orang
3. **Pekerjaan/Posisi:** Jasa Titip, Dekorasi, *Florist*, Pupuk, Kerajinan Tangan, Sewa Gaun Pengantin, *Wedding Organizer*, Hiburan (Rental

4. PS), *FNB* (Kopi, Minuman Matcha), Clothing, Klinik Gigi, Fotografi, dan Skincare.
5. **Lama Bekerja:** Bervariasi mulai dari 1 tahun hingga >1 tahun, menunjukkan bahwa seluruh partisipan memiliki pengalaman kerja yang cukup relevan pada teknologi digital dalam operasionalnya.
6. **Lokasi Kerja:** Seluruh partisipan bekerja di Kota Medan.
7. **Generasi :** Generasi yang lahir tahun 1997 dan 2012 Gen Z.

4.2 Proses Pengumpulan dan Analisis Data ZMET

Proses wawancara ZMET dilakukan melalui sepuluh langkah untuk menggali pemikiran, perasaan, dan persepsi mendalam partisipan. Metode ini menggunakan kekuatan metafora dan visual untuk menjangkau alam bawah sadar. Proses wawancara ZMET dilakukan secara personal melalui sepuluh tahapan sistematis, sehingga peneliti dapat memahami pengalaman partisipan secara mendalam. Berikut adalah ringkasan temuan dari setiap langkah:

Langkah 1: *Telling Story*

Partisipan diminta untuk mendetugas akhirkan dan menceritakan maksud dari masing-masing gambar yang telah mereka siapkan. Mereka bebas menginterpretasikan gambar tersebut dalam konteks "tempat kerja", "kepemimpinan digital", dan "kinerja karyawan". Misalnya, seorang partisipan dari Ten Organizer mungkin membawa gambar "**sebuah orkestra yang harmonis**" untuk menggambarkan tim yang terkoordinasi dengan baik berkat kepemimpinan digital, sementara partisipan dari Rental PS mungkin membawa gambar "**sebuah konsol game dengan banyak tombol**" untuk menunjukkan

kompleksitas namun efisiensi operasional yang didukung teknologi. Narasi yang menyertai gambar-
gambar ini seringkali mengungkapkan harapan mereka terhadap pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, memfasilitasi kerja tim, dan mendukung pengembangan diri.

Dalam penelitian ini, total terdapat 30 partisipan yang berasal dari 15 perusahaan berbeda, yang mewakili berbagai sektor industri dan lingkungan kerja. Pendekatan ini memberikan cakupan yang luas dan beragam dalam memahami persepsi karyawan Gen Z terhadap kepemimpinan digital dan kinerja mereka. Dengan jumlah partisipan dan perusahaan yang cukup representatif, penelitian ini mampu menangkap berbagai perspektif dan pengalaman yang unik namun saling melengkapi, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan digital di berbagai konteks organisasi.

Dari keseluruhan partisipan, terdapat beberapa partisipan yang memberikan narasi dan interpretasi gambar yang sangat menarik pada tahap *story telling*. Salah satunya adalah Resa dari YOURGIFT.IN, yang menggambarkan pengalaman kerjanya melalui gambar tangan merangkai bunga berwarna-warni, yang melambangkan kreativitas dan personalisasi dalam pekerjaannya. Narasi Resa menekankan pentingnya detail dan keindahan dalam setiap produk, serta bagaimana pemimpin mereka mendorong inovasi dan kualitas tinggi. Interpretasi ini memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan digital dapat mendukung ekspresi kreatif dan standar kualitas dalam bisnis yang sangat visual dan personal.

Selain itu, Bina dari Decrose.id juga menjadi partisipan yang menarik untuk dianalisis. Dalam tahap *story telling*, Bina membawa gambar tangan terampil yang membuat kerajinan tangan detail, yang menjadi simbol dedikasi dan kualitas dalam pekerjaannya. Narasi Bina menyoroti bagaimana pemimpin mereka tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberikan ruang bagi kebebasan berekspresi dan eksperimen, yang sangat penting dalam industri kerajinan tangan. Kisah Bina memperlihatkan bagaimana kepemimpinan digital dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan pertumbuhan pribadi, sekaligus menjaga keunikan dan keaslian produk. Kedua partisipan ini memperkaya pemahaman tentang variasi pengalaman dan harapan karyawan Gen Z terhadap kepemimpinan digital di berbagai jenis usaha.

Langkah 2: *Missed Image*

Pada tahap kedua dalam metode *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET), partisipan diminta untuk mengidentifikasi dan mendetugas akhirkan gambar-gambar yang mereka rasa sangat relevan dan penting untuk menggambarkan pengalaman, persepsi, atau perasaan mereka terkait topik penelitian, namun tidak berhasil mereka temukan atau bawa dalam koleksi gambar awal. Tahap ini sangat krusial karena seringkali mengungkapkan kebutuhan, harapan, atau aspek tersembunyi yang belum terwakili secara visual, sehingga memberikan wawasan yang lebih dalam dan komprehensif.

Dari hasil wawancara dengan 30 partisipan Generasi Z di 15 perusahaan rintisan, terdapat beberapa temuan kunci yang konsisten muncul dalam detugas akhir *missed images* ini, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: Temuan kunci meliputi:

I. Simbol Fleksibilitas

Banyak partisipan menyebutkan bahwa mereka ingin menemukan gambar yang melambangkan kebebasan dalam hal waktu dan lokasi kerja, namun gambar-gambar tersebut tidak tersedia atau sulit ditemukan. Contoh metafora yang mereka bayangkan meliputi jam yang tidak terikat pada waktu tertentu, peta dengan banyak rute yang bisa dipilih, atau seseorang yang bekerja di berbagai tempat dengan santai.

Simbol-simbol ini mencerminkan keinginan kuat Gen Z akan work-life balance yang sehat dan fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan. Mereka ingin memiliki kendali atas kapan dan di mana mereka bekerja, sehingga dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan gaya hidup mereka. Fleksibilitas ini juga berkaitan dengan harapan akan teknologi yang memungkinkan kerja jarak jauh, jam kerja yang tidak kaku, dan kebebasan untuk mengatur ritme kerja sendiri.

Dalam wawancara dengan partisipan dari Jastip Micasa, terdapat keinginan kuat untuk menemukan gambar yang melambangkan kebebasan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja, seperti “jam yang tidak terikat pada waktu tertentu” atau “peta dengan banyak rute.” Gambar-gambar ini secara simbolis merepresentasikan fleksibilitas yang sangat diidamkan oleh karyawan Gen Z dalam menjalankan pekerjaan mereka di bisnis digital yang dinamis. Mereka ingin memiliki kendali penuh atas kapan dan di mana mereka bekerja, sehingga dapat menyesuaikan aktivitas kerja dengan kebutuhan pribadi dan gaya hidup masing-masing. Fleksibilitas ini dianggap penting untuk menciptakan keseimbangan

antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan mental dan produktivitas.



Sumber : Wawancara Bersama Z (Jastip Micasa) 23 Tahun
Gambar 3. Jembatan Yang Menghubungkan Dua Sisi Jurang

Keinginan tersebut muncul sebagai respons terhadap tantangan yang mereka hadapi dalam lingkungan kerja yang terkadang menuntut kehadiran fisik atau jam kerja yang kaku. Dalam konteks Jastip Micasa yang bergerak di bidang jasa titip dengan basis digital, fleksibilitas waktu dan tempat kerja menjadi sangat relevan karena sifat bisnis yang mengandalkan teknologi dan komunikasi online. Partisipan melihat bahwa meskipun teknologi sudah digunakan secara luas, aspek fleksibilitas ini masih belum sepenuhnya terpenuhi, sehingga menjadi area penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan mendukung kebutuhan generasi muda.

II. Representasi Dukungan Emosional

Kategori kedua dari missed images yang sering disebut adalah gambar-gambar yang melambangkan dukungan emosional dan lingkungan kerja yang empatik. Partisipan membayangkan gambar seperti pelukan hangat, tangan yang saling

menggenggam erat, bahu untuk bersandar, atau lingkaran orang yang saling menopang.

Gambar-gambar ini mengindikasikan kebutuhan mendalam Gen Z akan rasa aman secara psikologis di tempat kerja. Mereka menginginkan lingkungan yang tidak hanya fokus pada hasil dan target, tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan emosional dan mental karyawan. Dukungan emosional ini penting untuk membantu mereka menghadapi tekanan kerja, ketidakpastian, dan tantangan yang muncul dalam dunia startup yang dinamis dan penuh perubahan.

Selain itu, dukungan ini juga mencakup rasa saling percaya dan keterbukaan antar anggota tim serta antara karyawan dengan pemimpin. Partisipan mengharapkan pemimpin yang tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga mampu menjadi pendengar yang baik, memberikan motivasi, dan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan suportif. *Missed image* ini menegaskan bahwa aspek humanis dalam kepemimpinan digital sangat penting dan menjadi harapan yang belum sepenuhnya terwakili dalam gambar-gambar yang mereka bawa.

Dalam wawancara dengan partisipan dari Yourgift.in, muncul keinginan kuat untuk menemukan gambar yang melambangkan dukungan dan perawatan berkelanjutan, seperti “tangan yang sedang menyiram tanaman kecil.” Gambar ini secara simbolis merepresentasikan dukungan emosional yang penting dalam pengembangan karyawan, di mana setiap individu dianggap sebagai “tanaman” yang membutuhkan perhatian, bimbingan, dan perawatan agar dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Partisipan menekankan bahwa lingkungan kerja yang empatik dan suportif sangat dibutuhkan untuk membantu mereka menghadapi

tantangan dan tekanan, sekaligus mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional secara berkelanjutan.



Sumber : Wawancara R (Yourgift.in) 23 Tahun
Gambar 4. Tunas Hijau Yang Merekah

Simbol tangan yang menyiram tanaman ini juga menggambarkan bagaimana pemimpin dan rekan kerja dapat berperan aktif dalam memberikan dukungan emosional yang konsisten, bukan hanya sekadar arahan teknis. Dengan adanya dukungan yang tulus dan perhatian yang berkelanjutan, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan budaya kerja yang peduli dan inklusif, yang mampu memenuhi kebutuhan emosional generasi muda di era digital saat ini.

III. Visualisasi Pengakuan

Kategori ketiga yang muncul dalam missed images adalah gambar-gambar yang merepresentasikan pengakuan dan apresiasi atas kontribusi dan kerja keras. Partisipan membayangkan gambar seperti piala kemenangan, medali emas, tepuk tangan meriah, atau panggung dengan sorotan lampu yang menyoroti seseorang.

Pengakuan ini sangat penting bagi Gen Z sebagai sumber motivasi intrinsik. Mereka ingin usaha dan pencapaian mereka diakui secara nyata, baik secara formal maupun informal. Pengakuan tidak hanya soal penghargaan materi, tetapi juga validasi emosional yang membuat mereka merasa dihargai dan diperhatikan.

Ketiadaan gambar-gambar ini dalam koleksi awal menunjukkan bahwa meskipun pengakuan adalah kebutuhan yang kuat, seringkali aspek ini kurang tereksplorasi atau kurang mendapat perhatian dalam komunikasi visual sehari-hari di lingkungan kerja mereka. Hal ini menjadi sinyal bagi organisasi dan pemimpin digital untuk lebih aktif dalam memberikan apresiasi yang tulus dan konsisten, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan.

Partisipan dari Decrose.id mengungkapkan keinginan untuk menemukan gambar yang menggambarkan pengakuan dan motivasi, seperti “tangan yang sedang menerima apresiasi atau tepuk tangan.” Gambar ini melambangkan pentingnya rasa dihargai secara emosional dalam lingkungan kerja, di mana setiap usaha dan pencapaian karyawan mendapat pengakuan yang nyata dan membangun semangat. Pengakuan ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi.



Sumber : Wawancara Bersama B (Decrose) 23 Tahun

Gambar 5. Tangan Yang Sedang Menerima Apresiasi Atau Tepuk Tangan

Visualisasi pengakuan melalui gambar tangan yang menerima tepuk tangan ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan diperlakukan dan dihargai secara personal. Partisipan berharap pemimpin dapat secara aktif memberikan apresiasi yang tulus dan membangun suasana kerja yang positif, sehingga karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk terus berkembang. Dengan demikian, pengakuan menjadi salah satu aspek kunci dalam kepemimpinan digital yang humanis dan efektif, yang mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan Gen Z.

Langkah 3: *Sorting Task*

Pada tahap *sorting task*, partisipan diminta untuk mengelompokkan dan mengorganisasi gambar-gambar yang telah mereka pilih sebelumnya berdasarkan makna dan relevansinya terhadap pengalaman serta harapan mereka di tempat kerja. Proses ini membantu mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul secara konsisten dari perspektif Generasi Z mengenai lingkungan kerja ideal dan kepemimpinan digital. Melalui pengelompokan ini, dapat terlihat pola-pola pemikiran dan nilai-nilai yang dianggap penting oleh generasi muda dalam konteks pekerjaan dan interaksi profesional.

Tema yang dominan muncul adalah:

I. Keterhubungan dan Kolaborasi

Dalam hasil wawancara ZMET, banyak partisipan Generasi Z memilih gambar yang menggambarkan jaringan, jembatan, atau sekelompok orang yang bekerja sama secara harmonis. Metafora visual ini mencerminkan pandangan mereka bahwa tempat kerja bukan sekadar kumpulan individu yang berdiri sendiri,

melainkan sebuah ekosistem yang saling terhubung dan bergantung satu sama lain.



Sumber : Wawancara D (Sedawai Coffee) 26 Tahun
Gambar 6. Roda Gigi Yang Saling Berputar



Sumber : Wawancara Bersama B (Decrose) 23 Tahun
Gambar 7. Jembatan Yang Menghubungkan Dua Sisi Jurang



Sumber : Wawancara W (Everywhere Rskincare) 22 Tahun
Gambar 8. Jaringan Yang Terdiri Dari Titik-Titik Dan Garis-Garis Yang Saling Berhubungan

Gen Z memandang hubungan antar karyawan, antar tim, dan antara karyawan dengan pemimpin sebagai fondasi utama keberhasilan organisasi. Gambar jaringan yang terdiri dari titik-titik dan garis-garis yang saling berhubungan melambangkan bagaimana informasi, ide, dan dukungan mengalir secara dinamis

di dalam organisasi. Jembatan yang menghubungkan dua sisi jurang menjadi simbol kepercayaan dan penghubung antara berbagai pihak, termasuk antara karyawan dan pelanggan atau antara divisi yang berbeda.

Selain itu, sekelompok orang yang bekerja bersama menunjukkan nilai kolaborasi yang sangat dihargai oleh Gen Z. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap suara didengar dan kontribusi setiap individu dianggap penting. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga memenuhi kebutuhan emosional mereka akan rasa kebersamaan dan dukungan sosial. Dalam konteks kepemimpinan digital, Gen Z mengharapkan pemimpin yang mampu membangun dan memelihara jaringan komunikasi yang kuat, mendorong partisipasi aktif, dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif.

II. Dinamisme dan Perubahan

Gambar-gambar yang menunjukkan elemen bergerak cepat seperti roda gigi yang berputar, aliran air yang deras, atau jam dengan jarum yang berputar cepat sering muncul dalam koleksi gambar partisipan. Hal ini mencerminkan persepsi Gen Z terhadap lingkungan startup yang sangat dinamis, penuh perubahan, dan menuntut adaptasi cepat.



Sumber : Wawancara W (Everywhere Rskincare) 22 Tahun
Gambar 9. Roda Gigi Yang Saling Berputar



Sumber : Wawancara R (Sedawai Coffee) 23 Tahun
Gambar 10. Jam dengan Jarum Yang Berputar Cepat

Mereka menyadari bahwa dunia kerja di startup tidak statis; tren pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan berubah dengan cepat. Oleh karena itu, mereka melihat diri mereka dan organisasi sebagai entitas yang harus selalu bergerak, berinovasi, dan responsif terhadap perubahan. Roda gigi yang berputar harmonis melambangkan bagaimana berbagai bagian organisasi harus bekerja secara sinkron dan efisien untuk menghadapi tantangan yang terus berubah.

Dinamisme ini juga berkaitan dengan kecepatan pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Gen Z menghargai pemimpin yang mampu mengelola perubahan dengan baik, memberikan arahan yang jelas dalam situasi yang serba cepat, dan mendorong tim untuk tetap fleksibel dan proaktif. Lingkungan kerja yang dinamis ini dianggap sebagai sumber energi dan motivasi, sekaligus tantangan yang harus dihadapi dengan sikap positif dan adaptif.

III. Pertumbuhan dan Potensi

Metafora pertumbuhan sangat kuat dalam wawancara ZMET, dengan gambar-gambar seperti pohon yang sedang tumbuh, bibit yang baru ditanam, tangga yang menaik, atau tunas hijau yang merekah sering dipilih oleh partisipan. Gambar-

gambar ini melambangkan harapan dan aspirasi Gen Z terhadap pengembangan diri dan kemajuan karier di tempat kerja.



Sumber : Wawancara R (Yourgift.in) 23 Tahun
Gambar 11. Tunas Hijau Yang Merekah



Sumber : Wawancara N (Yourgift.in) 24 Tahun
Gambar 12. Bibit Yang Baru Ditanam



Sumber : Wawancara Z (Nikah Muda project) 23 Tahun
Gambar 13. Tangga Yang Menaik



Sumber : Wawancara Z (Jastip Micasa) 23 Tahun
Gambar 14. Pohon Yang Sedang Tumbuh

Gen Z melihat pekerjaan bukan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai wadah untuk berkembang secara profesional dan pribadi. Mereka menginginkan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, memberikan kesempatan untuk mengasah keterampilan baru, dan membuka jalur karier yang jelas. Pohon yang tumbuh dengan akar kuat melambangkan fondasi yang kokoh yang dibangun oleh organisasi dan pemimpin, sementara cabang dan daun yang berkembang menunjukkan hasil dari investasi tersebut.

Selain itu, tangga yang menaik menjadi simbol perjalanan karier yang progresif, di mana setiap langkah adalah pencapaian dan pembelajaran baru. Partisipan mengharapkan pemimpin yang tidak hanya memberikan tugas, tetapi juga membimbing, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyediakan sumber daya untuk pertumbuhan mereka. Harapan ini mencerminkan kebutuhan Gen Z akan rasa aman dan optimisme terhadap masa depan di dalam organisasi.

IV. Teknologi sebagai *Enabler*

Gambar-gambar yang menampilkan perangkat digital seperti laptop, smartphone, tablet, atau ikon aplikasi menjadi elemen yang sangat sering muncul

dalam koleksi gambar partisipan. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi digital merupakan bagian integral dan tidak terpisahkan dari pengalaman kerja Gen Z.



Sumber : Wawancara L (Everywhere Rskincare) 27 Tahun
Gambar 15. Alat Digital (Laptop)



Sumber : Wawancara W (Everywhere Rskincare) 22 Tahun
Gambar 16. Alat Digital (Smartphone Dengan Aplikasi Yang Sedang Terbuka)



Sumber : Wawancara M (Fauve) 23 Tahun
Gambar 17. Alat Digital (Tablet / Ipad)

Sebagai generasi yang tumbuh bersama teknologi, Gen Z sangat mengandalkan alat digital untuk menjalankan tugas sehari-hari, berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengakses informasi. Mereka melihat teknologi bukan hanya sebagai alat bantu, tetapi sebagai enabler yang memungkinkan mereka bekerja lebih efisien, fleksibel, dan kreatif. Misalnya, penggunaan aplikasi komunikasi instan, platform kolaborasi online, dan perangkat lunak manajemen proyek menjadi hal yang sangat penting dalam mendukung produktivitas dan koordinasi tim.

Lebih jauh, teknologi juga dianggap sebagai medium yang memungkinkan inovasi dan pengembangan diri. Partisipan menghargai pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi secara strategis untuk menyediakan pelatihan digital, memfasilitasi akses ke sumber belajar online, dan menciptakan ruang bagi eksperimen ide-ide baru. Dengan demikian, teknologi menjadi fondasi yang mendukung seluruh aspek kerja Gen Z, mulai dari operasional hingga pengembangan karier.

Langkah 4: Construct Elicitation (Laddering)

Tahap keempat dalam penerapan *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET) adalah *Construct Elicitation*, atau yang lebih sering disebut dengan

istilah *laddering*. Tahap ini merupakan salah satu bagian paling penting dalam proses analisis karena pada titik ini partisipan diarahkan untuk tidak hanya berhenti pada penjelasan visual yang bersifat permukaan, tetapi juga untuk menggali lapisan-lapisan makna yang lebih dalam dari gambar yang mereka pilih. Proses *laddering* bekerja dengan pola pikir hierarkis: dimulai dari **atribut** (ciri atau simbol yang terlihat nyata pada gambar), lalu bergerak ke **konsekuensi** (dampak nyata yang mereka rasakan dalam kehidupan sehari-hari), hingga akhirnya bermuara pada **nilai inti** (*values*) yang menjadi aspirasi dan tujuan terdalam mereka. Dengan cara ini, gambar yang sekilas tampak sederhana, seperti "jam yang tidak terikat pada waktu tertentu," dapat membuka pintu menuju pemahaman yang sangat kaya tentang kondisi psikologis, sosial, bahkan eksistensial dari partisipan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap 30 partisipan, terlihat bahwa meskipun atribut visual yang mereka bawa beragam, pola makna yang muncul tetap konsisten. Sebagian besar gambar yang dipilih merepresentasikan beban kerja berlebih, keterjebakan dalam sistem, kehilangan arah, keharusan berpura-pura, serta kehampaan akibat tekanan berkepanjangan. Konsekuensi dari semua atribut itu hampir selalu bermuara pada kelelahan fisik, tekanan psikologis, rasa terjebak, dan krisis identitas, sementara nilai inti yang paling banyak mereka sebutkan adalah keseimbangan hidup, ketenangan batin, kebebasan, kejujuran, penghargaan, dan pertumbuhan diri.

Dalam konteks ini, kami akan mendalami 10 partisipan yang paling menarik dari 15 perusahaan rintisan (Jastip Micasa, Mila Decoration, Yourgift.in, Kana Makmur, Decrose.id, Nikah Muda Project, *Ten Organizer*, Rental PS, Kopi

Ladang Johor, Uniforme, Sedawai Coffee, Matcha Boy, Senyum dan Senyum, Fauve, *Everywhere* Rskincare). Fokus utama pendalaman ini adalah pada gambar yang paling banyak muncul dari seluruh laddering 30 partisipan, **yaitu "jam yang tidak terikat pada waktu tertentu"**, yang secara konsisten melambangkan fleksibilitas dan kebebasan.

Berikut adalah beberapa kisah yang paling menarik berdasarkan hasil laddering, yang secara kuat merepresentasikan atribut, konsekuensi, dan nilai inti yang dicari oleh partisipan:

a. Zara – Jastip Micasa

Gambar Pilihan: Tangan Memegang Smartphone dengan Aplikasi Belanja Online Terbuka



Sumber : Wawancara Z (Jastip Micasa) 23 Tahun

Gambar 18. Tangan Memegang Smartphone dengan Aplikasi Belanja Online Terbuka

- I. Atribut : Gambar smartphone yang menampilkan aplikasi belanja online menjadi simbol nyata dari dunia kerja Zara yang sangat digital dan terhubung. Smartphone bukan hanya alat komunikasi, tetapi juga pusat operasional yang memungkinkan interaksi langsung dengan pelanggan, pengelolaan pesanan, dan koordinasi tim secara *real-time*. Ini

menggambarkan bagaimana teknologi menjadi bagian tak terpisahkan dari pekerjaan sehari-hari, yang memungkinkan Zara dan timnya untuk bekerja secara efisien dan responsif.

II. Konsekuensi : Fleksibilitas yang diberikan oleh penggunaan smartphone memungkinkan Zara untuk bekerja dari mana saja dan kapan saja, tanpa terikat oleh ruang kantor fisik atau jam kerja tradisional. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan efisiensi, karena Zara dapat menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi dan situasi pasar yang dinamis. Selain itu, penggunaan teknologi ini mengurangi beban administratif manual, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui layanan yang cepat dan akurat.

III. Nilai Inti : Nilai yang mendasari pengalaman Zara adalah efisiensi, fleksibilitas, dan work-life balance. Ia sangat menghargai kebebasan dalam mengatur waktu kerja yang memungkinkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, ketergantungan positif pada teknologi menjadi fondasi utama yang membuat pekerjaan terasa relevan dan modern, sekaligus memberikan rasa aman dan percaya diri dalam menghadapi tantangan bisnis global.

b. Putri – Jastip Micasa

Gambar Pilihan: Pohon dengan Akar yang Kuat dan Cabang yang Menjulung Tinggi



Sumber : Wawancara P (Jastip Micasa) 24 Tahun

Gambar 19. Pohon dengan Akar yang Kuat dan Cabang yang Menjulang Tinggi

- I. Atribut : Pohon besar dengan akar yang kokoh dan cabang yang menjulang tinggi melambangkan fondasi yang kuat dan pertumbuhan berkelanjutan. Gambar ini secara visual merepresentasikan stabilitas dan kekuatan yang menjadi dasar bagi perkembangan bisnis Mila Decoration. Akar yang dalam menunjukkan pondasi yang kokoh, sementara cabang yang luas melambangkan ekspansi dan pencapaian visi jangka panjang.
- II. Konsekuensi : Putri merasakan bahwa fondasi yang kuat ini memberikan rasa aman dan stabilitas dalam pekerjaannya. Ia tidak hanya bekerja untuk hasil instan, tetapi juga melihat masa depan yang berkelanjutan dan pertumbuhan yang konsisten. Hal ini mengurangi kecemasan akan ketidakpastian dan memberikan keyakinan bahwa perusahaan memiliki strategi yang matang untuk menghadapi persaingan dan perubahan pasar. Rasa aman ini juga meningkatkan loyalitas dan komitmen Putri terhadap perusahaan.

- III. Nilai Inti : Nilai inti yang muncul adalah stabilitas, keamanan kerja, dan visi jangka panjang. Putri sangat menghargai keberlanjutan bisnis yang tidak hanya fokus pada keuntungan sesaat, tetapi juga membangun pondasi yang kuat untuk masa depan. Nilai ini mencerminkan kebutuhan akan kepastian dan rasa percaya bahwa usaha yang dilakukan hari ini akan membawa hasil yang berkelanjutan.

c. Resa – Yourgift.in

Gambar Pilihan: Tangan Merangkai Bunga Berwarna-warni



Sumber : Wawancara R (Yourgift.in) 23 Tahun

Gambar 20. Tangan Merangkai Bunga Berwarna-warni

- I. Atribut : Gambar tangan yang dengan teliti merangkai bunga berwarna-warni melambangkan kreativitas, keindahan, dan personalisasi dalam pekerjaan Resa. Ini adalah simbol nyata dari inti pekerjaan yang tidak hanya sekadar produksi, tetapi juga seni dan ekspresi diri. Detail dan keindahan bunga yang dirangkai menunjukkan dedikasi dan perhatian terhadap kualitas.

- II. Konsekuensi : Resa merasakan kepuasan yang mendalam ketika melihat hasil karyanya membawa kebahagiaan kepada pelanggan. Pekerjaan ini memberinya makna dan motivasi intrinsik karena bukan hanya menjual produk, tetapi juga menyampaikan emosi dan pengalaman. Hal ini meningkatkan rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya mendorong kreativitas dan inovasi berkelanjutan.
- III. Nilai Inti : Nilai yang mendasari adalah kreativitas, kepuasan pelanggan, dan makna pekerjaan. Resa sangat menghargai kebebasan berekspresi dan otonomi kreatif yang membuat pekerjaannya tidak monoton dan penuh arti. Nilai ini juga mencerminkan kebutuhan akan pengakuan atas hasil kerja yang unik dan personal.

d. Nia – Yourgift.in

Gambar Pilihan: Sekelompok Orang Berpakaian Seragam Sedang Tersenyum Bersama



Sumber : Wawancara N (Yourgift.in) 24 Tahun

Gambar 21. Sekelompok Orang Berpakaian Seragam Sedang Tersenyum Bersama

- I. Atribut : Gambar tim yang kompak dan tersenyum bersama melambangkan kekompakan, dukungan sosial, dan lingkungan kerja yang positif. Ini adalah simbol nyata dari rasa kebersamaan dan solidaritas yang dirasakan Nia dalam timnya.
- II. Konsekuensi : Lingkungan kerja yang suportif dan penuh semangat membuat Nia merasa termotivasi dan nyaman. Ia merasakan bahwa dukungan tim mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas. Rasa kekeluargaan ini juga memperkuat loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan, serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kolaboratif.
- III. Nilai Inti : Nilai inti yang muncul adalah dukungan sosial, kekompakan tim, dan semangat positif. Nia sangat menghargai hubungan interpersonal yang sehat dan lingkungan yang mendorong kerja sama serta saling menghargai.

e. Kana – Kana Makmur

Gambar Pilihan: Tangan Petani Memegang Segenggam Pupuk Granul



Sumber : Wawancara K (Kana Makmur) 23 Tahun

Gambar 22. Tangan Petani Memegang Segenggam Pupuk Granul

- I. Atribut : Gambar tangan petani yang memegang pupuk granul melambangkan inti bisnis Kana Makmur, yaitu produk utama dan

hubungan kepercayaan dengan petani. Ini adalah simbol nyata dari tanggung jawab sosial dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

- II. Konsekuensi : Kana merasakan bahwa hubungan yang kuat dan kepercayaan dari petani memberikan makna dan tujuan dalam pekerjaannya. Ia merasa bertanggung jawab untuk membantu petani mendapatkan hasil terbaik, yang berdampak pada rasa bangga dan kepuasan kerja. Hubungan ini juga memperkuat sinergi dan kolaborasi antara perusahaan dan pelanggan.
- III. Nilai Inti : Nilai yang mendasari adalah kepercayaan, tanggung jawab sosial, dan dampak nyata. Kana sangat menghargai hubungan yang saling menguntungkan dan kontribusi positif terhadap komunitas petani.

f. Luthfi – Kana Makmur

Gambar Pilihan: Komunitas *Online* Petani Berdiskusi di Forum Digital



Sumber : Wawancara L (Kana Makmur) 28 Tahun

Gambar 23. Komunitas *Online* Petani Berdiskusi di Forum Digital

- I. Atribut : Gambar forum diskusi *online* melambangkan interaksi digital, komunikasi, dan komunitas yang aktif. Ini adalah simbol nyata dari keterhubungan dan pertukaran informasi yang dinamis.

- II. Konsekuensi : Luthfi merasakan bahwa komunitas ini memperkuat hubungan antara perusahaan dan petani, memungkinkan *feedback* langsung dan solusi bersama. Hal ini meningkatkan rasa kepuasan pelanggan dan memperkuat posisi perusahaan sebagai pusat informasi terpercaya.
- III. Nilai Inti : Nilai inti yang muncul adalah komunikasi efektif, keterhubungan digital, dan kolaborasi komunitas. Luthfi sangat menghargai interaksi yang terbuka dan dukungan timbal balik dalam ekosistem digital.

g. Bina – Decrose.id

Gambar Pilihan: Tangan Terampil Membuat Kerajinan Tangan Detail



Sumber : Wawancara B (Decrose.id) 23 Tahun

Gambar 24. Tangan Terampil Membuat Kerajinan Tangan Detail

- I. Atribut : Gambar tangan pengrajin yang fokus pada detail melambangkan keterampilan, dedikasi, dan kualitas tinggi dalam produksi. Ini adalah simbol nyata dari proses kreatif dan keunikan produk.
- II. Konsekuensi : Bina merasakan kebanggaan dan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya karena setiap produk adalah karya seni yang unik.

Hal ini meningkatkan motivasi dan komitmen untuk menjaga standar kualitas.

- III. Nilai Inti : Nilai yang mendasari adalah keterampilan, dedikasi, kualitas, dan keunikan. Bina sangat menghargai proses kreatif yang menghasilkan produk bernilai tinggi dan berbeda.

h. Icha – Decrose.id

Gambar Pilihan: Papan Tulis Penuh Ide dan Sketsa Desain yang Berantakan Namun Penuh Energi



Sumber : Wawancara I (Decrose.id) 22 Tahun

Gambar 25. Papan Tulis Penuh Ide dan Sketsa Desain yang Berantakan

Namun Penuh Energi

- I. Atribut : Gambar papan tulis yang penuh coretan ide melambangkan kreativitas, *brainstorming*, dan kolaborasi tim. Ini adalah simbol nyata dari proses inovasi yang dinamis.
- II. Konsekuensi : Icha merasakan energi positif dan semangat yang mendorong inovasi berkelanjutan. Proses ini membuatnya merasa terlibat dan dihargai, serta membuka ruang untuk pengembangan diri.

- III. Nilai Inti : Nilai inti yang muncul adalah kreativitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Icha sangat menghargai lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan pengembangan kompetensi.

i. Sarah – Nikah Muda Project

Gambar Pilihan: Dua Tangan Saling Menggenggam Erat di Bawah Sinar Matahari



Sumber : Wawancara S (Nikah Muda Project) 22 Tahun
Gambar 26. Dua Tangan Saling Menggenggam Erat di Bawah Sinar Matahari

- I. Atribut : Gambar dua tangan yang saling menggenggam erat melambangkan komitmen, ikatan, dan dukungan. Ini adalah simbol nyata dari fondasi hubungan yang kuat.
- II. Konsekuensi : Sarah merasakan bahwa komitmen ini memberikan ketahanan hubungan dan mencegah konflik. Hal ini menciptakan kebahagiaan jangka panjang dan harmoni keluarga yang menjadi tujuan utama pekerjaannya.
- III. Nilai Inti : Nilai yang mendasari adalah komitmen, dukungan, dan fondasi yang kokoh. Sarah sangat menghargai nilai-nilai yang membangun hubungan sehat dan berkelanjutan.

j. Majid – Mila Decoration

Gambar Pilihan: *Remote Control Universal*



Sumber : Wawancara M (Nikah Muda Project) 26 Tahun

Gambar 27. *Remote Control Universal*

- I. Atribut : Gambar *remote control universal* melambangkan kendali penuh, integrasi, dan efektivitas manajemen. Ini adalah simbol nyata dari kemampuan pemimpin mengelola berbagai aspek pekerjaan secara terkoordinasi.
- II. Konsekuensi : Majid merasakan bahwa kendali ini meningkatkan efisiensi, mengurangi hambatan, dan mempercepat proses kerja. Hal ini memberikan rasa tenang dan kepercayaan bahwa sistem berjalan baik.
- III. Nilai Inti : Nilai inti yang muncul adalah efektivitas, integrasi, dan kendali digital. Majid sangat menghargai kepemimpinan yang kompeten dan sistematis dalam mengelola kompleksitas pekerjaan.

Ringkasan Pola Pikir Hierarkis

- I. Atribut: Gambar-gambar nyata yang dipilih mencerminkan alat digital (*smartphone, remote control*), simbol alam (pohon, tangan menyiram tanaman), interaksi sosial (tim kompak, tangan menggenggam), dan proses kreatif (papan tulis ide, tangan pengrajin).

- II. Konsekuensi: Dampak nyata yang dirasakan meliputi peningkatan efisiensi, fleksibilitas, rasa aman dan dukungan emosional, motivasi, kreativitas, serta rasa bangga dan kepuasan kerja.
- III. Nilai Inti : Nilai-nilai utama yang mendasari adalah kebebasan, keseimbangan hidup, kepercayaan, dukungan sosial, kreativitas, komitmen, dan efektivitas.

Kata-kata yang Paling Banyak Disebutkan :

Kata-kata kunci ini mencerminkan nilai-nilai utama yang menjadi fondasi harapan dan pengalaman kerja generasi Z di era digital, menekankan keseimbangan antara aspek teknologi dan humanis dalam lingkungan kerja.

- a) Fleksibilitas: Menunjukkan kebutuhan generasi Z akan kebebasan dalam mengatur waktu dan cara kerja, agar dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan situasi dinamis.
- b) Dukungan: Menggambarkan pentingnya rasa aman dan perhatian dari pemimpin serta rekan kerja, yang membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
- c) Kreativitas: Menandakan keinginan untuk berekspresi dan berinovasi dalam pekerjaan, sehingga pekerjaan tidak monoton dan memberikan makna lebih.
- d) Komitmen: Melambangkan nilai kesetiaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tim, yang memperkuat hubungan kerja jangka panjang.
- e) Efisiensi: Mengacu pada keinginan untuk bekerja secara produktif dan optimal dengan memanfaatkan teknologi dan proses yang tepat.

- f) Keseimbangan: Menunjukkan aspirasi untuk mencapai harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, guna menjaga kesehatan mental dan kebahagiaan.
- g) Kepercayaan: Mewakili kebutuhan akan hubungan yang jujur dan dapat diandalkan antara karyawan, pemimpin, dan pelanggan.
- h) Kolaborasi: Menggambarkan pentingnya kerja sama tim dan komunikasi terbuka untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.
- i) Motivasi: Menandakan dorongan internal yang diperoleh dari pengakuan, dukungan, dan lingkungan kerja yang positif.
- j) Kualitas: Menunjukkan komitmen terhadap standar tinggi dalam hasil kerja dan produk, yang menciptakan kebanggaan dan kepercayaan pelanggan.

Sebagian besar gambar yang dipilih oleh partisipan untuk mempresentasikan pengalaman dan harapan mereka berfokus pada fleksibilitas kerja dan dukungan emosional, yang menjadi fondasi penting dalam kepemimpinan digital dan lingkungan kerja modern. Gambar-gambar tersebut tidak hanya merepresentasikan atribut visual yang nyata, tetapi juga mengandung konsekuensi signifikan dalam kehidupan sehari-hari dan nilai inti yang menjadi aspirasi generasi Z. Hal ini menegaskan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan aspek humanis dan teknologi secara seimbang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan muda.

Langkah 5, 6 ,7 : *The Most Representative Picture, The Opposite Image, Sensory Image*

Pada tahap kelima, yaitu *The Most Representative Picture*, beberapa partisipan dari berbagai perusahaan rintisan memberikan gambaran yang sangat kuat tentang inti pengalaman mereka di tempat kerja melalui gambar yang mereka pilih. Bina dari Decrose.id memilih gambar tangan terampil yang sedang membuat kerajinan tangan detail sebagai representasi utama. Baginya, gambar ini bukan hanya sekadar aktivitas fisik, melainkan simbol dedikasi, ketelitian, dan passion yang menjadi jiwa dari perusahaan.

Hal ini sangat beresonansi dengan Luthfi dari Kana Makmur yang memilih gambar komunitas online petani berdiskusi di forum digital. Luthfi melihat gambar tersebut sebagai representasi nyata dari dampak kerja yang ia lakukan, yaitu membangun jembatan komunikasi yang kuat antara perusahaan dan petani. Keduanya, meskipun dari industri berbeda, menekankan pentingnya proses yang mendalam dan hubungan yang bermakna dalam pekerjaan mereka.

Farha dari Mila Decoration menambahkan dimensi lain dengan memilih gambar puzzle 3D yang sedang dirakit, yang menggambarkan kompleksitas dan presisi dalam pekerjaan yang dipandu oleh pemimpin yang mampu melihat gambaran besar. Ini melengkapi narasi Bina dan Luthfi dengan menyoroti bagaimana koordinasi dan perencanaan yang matang menjadi kunci keberhasilan.

Nia dari Yourgift.in melengkapi gambaran ini dengan memilih gambar tim yang kompak dan tersenyum bersama, menegaskan bahwa kekompakan dan semangat positif adalah inti kekuatan tim yang menopang semua proses kreatif dan operasional tersebut. Keseluruhan gambar ini saling terhubung dalam menegaskan bahwa keberhasilan kerja bukan hanya soal hasil akhir, tetapi juga

tentang proses kolaboratif, komunikasi efektif, dan hubungan interpersonal yang kuat.

Melangkah ke tahap keenam, yaitu *The Opposite Image*, para partisipan mengungkapkan ketakutan dan tantangan yang mereka hindari dalam pengalaman kerja mereka. Bina dari Decrose.id memilih gambar robot pabrik yang memproduksi barang massal secara otomatis sebagai kebalikan dari pengalaman kerja yang penuh kreativitas dan sentuhan personal. Gambar ini melambangkan kehilangan keunikan dan jiwa kerajinan tangan yang sangat mereka junjung.

Hal ini beririsan dengan kekhawatiran Luthfi dari Kana Makmur yang memilih gambar orang yang berteriak di ruangan kosong tanpa gema, melambangkan komunikasi satu arah yang tidak efektif, tanpa interaksi dan dampak, serta rasa tidak didengar. Kekhawatiran ini juga dirasakan oleh Farha dari Mila Decoration yang menggambarkan tumpukan bahan bangunan yang berantakan dan tidak terpakai sebagai simbol kekacauan, pemborosan, dan kurangnya visi, yang berlawanan dengan perencanaan dan eksekusi yang rapi yang mereka jalankan.

Nia dari Yourgift.in menambahkan dimensi emosional dengan memilih gambar orang berjalan sendirian di jalan gelap tanpa tujuan, yang melambangkan isolasi, ketidakjelasan arah, dan ketidakproduktifan, berlawanan dengan kerja tim yang kompak dan bimbingan yang jelas. Cerita mereka saling menguatkan bahwa ketakutan terbesar mereka adalah kehilangan kreativitas, komunikasi yang efektif, perencanaan yang matang, dan dukungan sosial, yang semuanya sangat penting untuk menjaga semangat dan produktivitas kerja.

Pada tahap ketujuh, yaitu *Sensory Image*, para partisipan menggambarkan pengalaman kerja mereka melalui indera dan sensasi yang sangat kaya dan beragam, yang memperkuat makna emosional dan psikologis dari lingkungan kerja mereka. Bina dari Decrose.id menggambarkan lingkungan kerja dengan warna pastel lembut dan cerah yang melambangkan keindahan dan keunikan, suara gesekan kuas dan gunting yang menunjukkan proses kreatif dan fokus, aroma kayu segar dan lem kerajinan yang memberikan kesan alami dan menyenangkan, rasa permen kapas manis yang melambangkan kebahagiaan, serta sentuhan kain kanvas yang kasar namun kokoh yang menunjukkan kekuatan dan ketahanan produk.

Pengalaman ini berkesinambungan dengan Luthfi dari Kana Makmur yang merasakan warna biru langit cerah dan hijau daun muda sebagai simbol keterbukaan dan pertumbuhan, suara notifikasi pesan masuk yang ramai sebagai tanda komunikasi aktif, aroma kopi susu kekinian yang memberikan energi dan suasana kolaboratif, rasa permen karet mint yang meledak sebagai sensasi kejutan dan kesegaran ide, serta sentuhan layar sentuh tablet yang mulus dan responsif yang memungkinkan interaksi lancar dengan teknologi.

Farha dari Mila Decoration menambahkan nuansa kemewahan dan kesempurnaan dengan warna emas dan putih, suara musik klasik lembut dan megah, aroma bunga segar dan kayu baru, rasa kue tart manis berlapis, dan sentuhan kain beludru halus yang menunjukkan kualitas dan perhatian pada tekstur. Nia dari Yourgift.in melengkapi gambaran ini dengan warna ungu lavender yang menenangkan dan kuning cerah yang energik, suara musik latar lembut di kafe yang produktif, aroma parfum bunga lembut dan aroma kertas

baru, rasa coklat hangat manis yang menenangkan, serta sentuhan permukaan meja kerja yang bersih dan rapi yang menunjukkan kerapian dan efisiensi.

Keseluruhan citra sensorik ini membentuk gambaran lingkungan kerja yang tidak hanya produktif dan efisien, tetapi juga indah, nyaman, dan penuh energi positif yang mendukung kreativitas dan kesejahteraan karyawan.

Cerita Bina dan Luthfi saling melengkapi dalam menggambarkan bagaimana lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan komunikasi aktif dapat memberikan energi dan motivasi yang kuat. Farha dan Nia menambahkan dimensi estetika dan kenyamanan yang membuat lingkungan kerja tidak hanya fungsional tetapi juga menyenangkan dan menginspirasi. Hubungan antar partisipan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang ideal bagi generasi Z adalah perpaduan antara aspek teknis, sosial, dan emosional yang harmonis.

Kata-kata kunci yang paling banyak disebutkan oleh para partisipan dalam ketiga langkah ini adalah: kreativitas, dukungan, kolaborasi, keterhubungan, kualitas, motivasi, keindahan, ketenangan, efisiensi, dan pengakuan. Kata-kata ini mencerminkan kebutuhan mendalam generasi Z akan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga memberikan ruang bagi ekspresi diri, rasa aman, dan penghargaan.

Kesimpulan akhir dari ketiga langkah ini menegaskan bahwa generasi Z sangat menghargai lingkungan kerja yang memungkinkan mereka untuk berkembang secara holistik. Mereka mencari tempat di mana kreativitas dihargai, dukungan sosial tersedia, dan kolaborasi berjalan lancar. Mereka menghindari kondisi yang kaku, isolatif, dan kacau yang dapat menghambat potensi mereka. Lingkungan kerja yang ideal bagi mereka adalah yang menggabungkan efisiensi

dan kualitas dengan keindahan dan kenyamanan, serta memberikan pengakuan yang tulus atas kontribusi mereka. Perusahaan yang mampu menciptakan keseimbangan ini akan lebih mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi talenta muda yang inovatif dan berdedikasi.

Langkah 8: *Mental Map*

Setelah melakukan analisis mendalam terhadap 30 partisipan dari 15 perusahaan rintisan dengan total 300 gambar, kami menyusun sebuah peta mental yang mengintegrasikan konstruk-konstruk utama yang muncul dari seluruh wawancara. Peta mental ini menggambarkan hubungan dinamis antara berbagai elemen penting yang membentuk pengalaman kerja generasi Z dalam konteks kepemimpinan digital dan budaya organisasi modern.

Digital leadership berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang digital dan adaptif. Seorang pemimpin digital tidak hanya mengarahkan dan menginspirasi, tetapi juga memfasilitasi karyawan dalam mengadopsi teknologi terbaru dan berinovasi secara berkelanjutan. Dalam konteks perusahaan rintisan atau startup, digital leadership membentuk budaya yang memungkinkan karyawan untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan mendorong terciptanya inovasi produk serta proses kerja.

Lingkungan kerja digital yang dipengaruhi oleh kepemimpinan digital ini sangat penting dalam mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif antar karyawan. Pemanfaatan teknologi dan alat digital secara optimal membantu percepatan efisiensi operasional sekaligus mendorong terciptanya inovasi digital. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi lebih dinamis, adaptif, dan kondusif

untuk pengembangan pribadi maupun profesional karyawan, khususnya Gen Z yang dikenal dekat dengan teknologi.

Lebih lanjut, lingkungan kerja digital yang adaptif ini memenuhi **kebutuhan psikologis karyawan Gen Z**. Generasi ini membutuhkan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan, pengakuan terhadap kontribusi mereka, motivasi yang tepat, serta ruang berekspresi. Selain itu, mereka sangat menghargai pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman (*learning by doing*) dan ruang belajar kreatif yang menstimulasi pengembangan kemampuan praktis. Pemenuhan kebutuhan psikologis ini sangat krusial untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja karyawan Gen Z.

Ketika kebutuhan psikologis tersebut terpenuhi, maka terjadi peningkatan signifikan dalam **work engagement dan motivasi** karyawan Gen Z. Mereka akan lebih merasa memiliki rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap pekerjaannya dan memahami tujuan yang lebih besar dari tugas yang dijalani. Hal ini menjadikan mereka lebih produktif dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Motivasi dan keterlibatan kerja yang tinggi tersebut berfungsi sebagai mediator yang sangat penting dalam meningkatkan **kinerja karyawan Gen Z** secara positif dan signifikan. Kinerja yang efektif dan efisien ini akan memberikan dampak langsung pada hasil kerja perusahaan, khususnya startup yang sangat bergantung pada inovasi dan adaptasi cepat di pasar yang kompetitif.

Akhirnya, kinerja optimal yang dicapai oleh karyawan Gen Z akan memperkuat **kepuasan kerja** mereka terhadap organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi ini pada gilirannya juga meningkatkan **loyalitas karyawan**, yang dapat

menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan retensi sumber daya manusia di perusahaan. Dengan demikian, *digital leadership* tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membantu mempertahankan talenta terbaik dalam perusahaan.

Berikut adalah sintesis dan penyusunan **peta mental gabungan** berdasarkan inti hasil mental map dari 30 partisipan dari 15 perusahaan rintisan yang menggambarkan hubungan antar-konstruksi utama:

Tabel 4.2
Mental Map

Tahapan/Keterkaitan	Detugas akhir Contoh	Hasil dari Gambar & Partisipan
Inovasi Digital → Kolaborasi & Komunikasi	<i>Digital Leadership</i> mendorong inovasi sehingga komunikasi lebih efektif dan tim lebih kolaboratif.	Gambar aktivitas <i>brainstorming</i> dan diskusi digital.
Efisiensi Operasional → Teknologi & Alat	Penggunaan alat digital mempercepat pekerjaan dan meningkatkan efisiensi.	Foto penggunaan <i>software collaboration tools</i> .
Pembaharuan Pendidikan → Pengembangan Keterampilan	Pelatihan digital yang berkelanjutan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.	Dokumentasi pelatihan dan <i>workshop</i> .
Ruang Belajar Kreatif → Pengalaman & Praktik	Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan eksperimen dan praktek langsung.	Gambar ruang kerja kreatif dan <i>prototyping</i> .
Pemberdayaan SDM → Kompetensi & Motivasi	Pemberdayaan melalui <i>leadership digital</i> menghasilkan karyawan yang kompeten dan termotivasi.	Foto interaksi <i>leader-employee</i> dan refleksi motivasi.

Digital leadership memegang peranan sentral dalam membentuk lingkungan kerja digital yang adaptif dan dinamis, yang sangat relevan khususnya bagi generasi Z dalam konteks perusahaan rintisan. Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga mengarahkan, menginspirasi, dan memfasilitasi karyawan agar mampu berinovasi serta terus meningkatkan keterampilan praktis mereka. Lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis Gen Z, seperti pengembangan keterampilan, pengakuan

kontribusi, dan ruang belajar kreatif, akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja mereka secara signifikan.

Dengan meningkatnya *work engagement* dan motivasi tersebut, karyawan Gen Z menjadi lebih produktif dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara nyata. Kinerja yang optimal ini kemudian berdampak langsung pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang sangat penting untuk memastikan retensi talenta terbaik di perusahaan startup. Secara holistik, *digital leadership* berfungsi sebagai penggerak utama dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu mempertahankan daya saing di era digital.

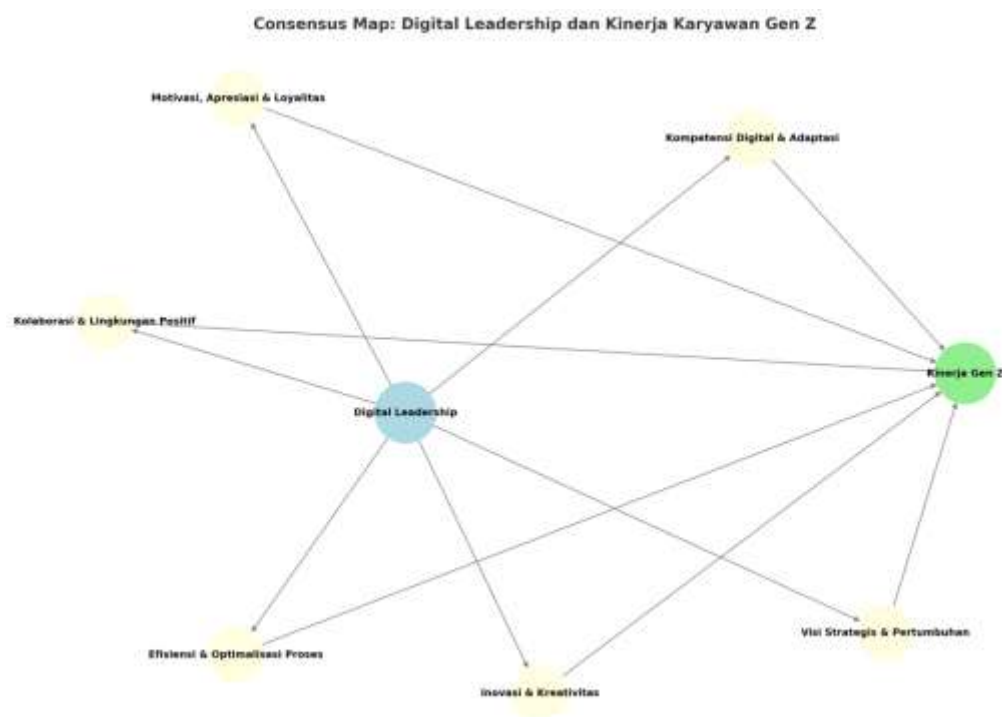
Langkah 9, 10 : *Summary Image* dan Kesimpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap 30 partisipan Generasi Z di berbagai perusahaan rintisan di Kota Medan, *consensus map* yang terbentuk menggambarkan keterhubungan erat antara *Digital Leadership* dengan Kinerja Karyawan Gen Z melalui enam konstruk utama, yaitu Efisiensi & Optimalisasi Proses, Kolaborasi & Lingkungan Positif, Kompetensi Digital & Adaptasi, Motivasi–Apresiasi–Loyalitas, Visi Strategis & Pertumbuhan, serta Inovasi & Kreativitas. Konstruk-konstruk ini menjadi jembatan yang menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan digital secara nyata diterjemahkan dalam pengalaman kerja sehari-hari karyawan Gen Z.

Visualisasi *consensus map* menempatkan *Digital Leadership* sebagai titik awal yang menyalurkan pengaruhnya melalui jalur konstruk tersebut. Setiap konstruk berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dengan hasil kerja nyata. Misalnya, pemanfaatan teknologi yang efisien mendorong produktivitas, kolaborasi menciptakan keterhubungan

emosional dalam tim, inovasi menghadirkan solusi segar, dan apresiasi meningkatkan loyalitas karyawan. Semua jalur ini bermuara pada satu titik akhir: peningkatan Kinerja Karyawan Gen Z yang mencakup produktivitas tinggi, kualitas kerja yang konsisten, semangat berinovasi, serta komitmen jangka panjang terhadap perusahaan.

Dengan demikian, *consensus map* ini dapat dipahami sebagai gambaran holistik yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital bukanlah konsep yang berdiri sendiri, melainkan sebuah sistem kepemimpinan yang menggerakkan serangkaian nilai, strategi, dan praktik yang terintegrasi untuk mencapai kinerja optimal.



Gambar 28. Visualisasi *Consensus Map*

Hasil penelitian ini memunculkan sebuah consensus map yang menggambarkan hubungan antara *Digital Leadership* dengan Kinerja Karyawan Gen Z di perusahaan rintisan Kota Medan. Peta ini memperlihatkan bahwa *digital*

leadership berperan sebagai pusat penggerak yang memengaruhi enam konstruk utama, yaitu: Efisiensi & Optimalisasi Proses, Kolaborasi & Lingkungan Positif, Kompetensi Digital & Adaptasi, Motivasi–Apresiasi–Loyalitas, Visi Strategis & Pertumbuhan, serta Inovasi & Kreativitas. Keenam konstruk ini kemudian bermuara pada peningkatan kinerja Generasi Z, baik dalam bentuk produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, maupun loyalitas terhadap perusahaan.

I. *Digital Leadership* → Efisiensi & Optimalisasi Proses → Kinerja Gen Z

Pemimpin digital yang mampu memanfaatkan teknologi menghadirkan sistem kerja yang lebih cepat, akurat, dan minim kesalahan. Efisiensi ini membuat karyawan Gen Z dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih praktis dan fleksibel. Dampaknya, kinerja meningkat karena produktivitas terjaga, pekerjaan lebih terorganisir, dan kualitas hasil kerja tetap tinggi.

II. *Digital Leadership* → Kolaborasi & Lingkungan Positif → Kinerja Gen Z

Digital leadership menciptakan budaya komunikasi terbuka, penggunaan platform digital untuk kolaborasi, dan kesempatan partisipasi aktif dalam tim. Lingkungan kerja yang suportif ini membuat Gen Z merasa dihargai dan didengar. Keterhubungan emosional dengan tim meningkatkan komitmen, sehingga mereka lebih bersemangat, loyal, dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.

III. *Digital Leadership* → Kompetensi Digital & Adaptasi → Kinerja Gen Z

Melalui dorongan pembelajaran berkelanjutan dan penerapan teknologi terbaru, pemimpin digital membantu Gen Z mengembangkan kompetensi digital mereka. Karyawan merasa lebih percaya diri, kompeten, dan siap menghadapi perubahan cepat di dunia kerja. Hal ini mendorong kemampuan beradaptasi serta

meningkatkan kualitas kerja dan kreativitas mereka dalam menyelesaikan tantangan baru.

IV. *Digital Leadership* → Motivasi, Apresiasi & Loyalitas → Kinerja Gen Z

Pemimpin digital yang memberikan umpan balik secara real-time, apresiasi atas kontribusi, serta perhatian personal menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan. Generasi Z sangat menghargai validasi ini, karena memberi makna dan rasa bangga dalam bekerja. Motivasi yang tinggi kemudian mendorong keterlibatan penuh dalam pekerjaan, yang bermuara pada peningkatan produktivitas, konsistensi, dan loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan rintisan.

V. *Digital Leadership* → Visi Strategis & Pertumbuhan → Kinerja Gen Z

Kepemimpinan digital yang visioner memberikan arah yang jelas, strategi yang matang, dan fondasi yang kuat bagi perusahaan. Bagi Gen Z, hal ini menghadirkan rasa aman, stabilitas, dan keyakinan akan masa depan organisasi. Dengan visi jangka panjang, karyawan terdorong untuk berkomitmen lebih tinggi, melihat peluang karier yang jelas, dan bekerja dengan fokus yang terarah, sehingga kinerja meningkat secara berkelanjutan.

VI. *Digital Leadership* → Inovasi & Kreativitas → Kinerja Gen Z

Pemimpin digital mendorong keberanian untuk bereksperimen, menghasilkan ide baru, dan mengembangkan solusi kreatif. Lingkungan kerja yang inovatif membuat Gen Z merasa tertantang dan tidak cepat bosan, sehingga pekerjaan lebih menarik dan bermakna. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja,

tetapi juga melahirkan kinerja optimal berupa ide segar, proaktivitas, serta kemampuan perusahaan untuk tetap kompetitif.

Dengan demikian, setiap konstruk berfungsi sebagai jalur mediasi yang menghubungkan *Digital Leadership* (X) dengan Kinerja Karyawan Gen Z (Y). Keseluruhan jalur memperlihatkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif mampu mengintegrasikan aspek teknologi dan humanis untuk menghasilkan kinerja optimal sekaligus loyalitas generasi muda di perusahaan rintisan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Digital Leadership* merupakan *enabler* utama yang menjembatani kebutuhan psikologis dan profesional Generasi Z dengan tuntutan kinerja di perusahaan rintisan. Pemimpin digital tidak hanya berfokus pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga mengedepankan aspek humanis seperti kolaborasi, apresiasi, dan dukungan personal. Keenam konstruk utama yang teridentifikasi berfungsi sebagai jalur mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja.

Dengan pendekatan yang visioner, suportif, dan inovatif, digital leadership terbukti mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta loyalitas Gen Z. Hal ini menjadikan kepemimpinan digital sebagai fondasi penting untuk membangun perusahaan rintisan yang adaptif, berkelanjutan, dan kompetitif di era transformasi digital.

4.3 Pembahasan

Dalam era digital yang semakin berkembang, inovasi digital menjadi pendorong utama dalam menciptakan kolaborasi dan komunikasi yang efektif di lingkungan kerja. Hal ini berdampak langsung pada efisiensi operasional melalui pemanfaatan teknologi dan alat yang semakin canggih. Proses pembaharuan

pendidikan dan pengembangan keterampilan pun menjadi lebih optimal, menciptakan ruang belajar kreatif yang memberikan pengalaman dan praktik nyata bagi sumber daya manusia. Pada akhirnya, semua upaya ini diarahkan untuk pemberdayaan SDM dengan meningkatkan kompetensi dan motivasi. Dalam konteks ini, pemahaman mengenai teori-teori yang mendukung hubungan sosial dan motivasi kerja menjadi sangat penting, khususnya dalam menghadapi tuntutan dan kebutuhan psikologis generasi Z di lingkungan kerja digital adaptif. Oleh karena itu, pada bagian berikut akan dibahas lebih lanjut mengenai *Social Exchange Theory* dan *Motivation Theory* sebagai landasan teoritik dalam mendukung pengembangan kinerja serta loyalitas karyawan di era digital.

4.3.1 *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial)

Social Exchange Theory menyatakan bahwa hubungan sosial antara individu didasarkan pada prinsip timbal balik dan pertukaran yang saling menguntungkan. Dalam konteks digitalisasi dan perubahan lingkungan kerja, teori ini menjelaskan bagaimana interaksi antara karyawan dan organisasi dipengaruhi oleh saling memberi dan menerima manfaat yang jelas. Pada langkah-langkah 1 sampai 10, terutama dari konsep *digital leadership* yang mengarahkan dan memfasilitasi lingkungan kerja digital adaptif, prinsip ini sangat relevan karena organisasi memberikan fasilitas dan dukungan teknologi sebagai bentuk nilai yang ditukar oleh loyalitas dan kinerja karyawan.

Interaksi ini dapat dilihat pada tahapan inovasi digital yang mendorong kolaborasi dan komunikasi. Di sini, karyawan merasa mendapatkan nilai yang nyata berupa *tools* dan teknologi yang mempercepat efisiensi operasional. Sebagai timbal baliknya, mereka memberikan kontribusi dalam bentuk pengalaman,

praktik, serta peningkatan pembaharuan pendidikan yang menjadi modal pengembangan keterampilan. Hal ini menunjukkan bentuk pertukaran sosial di dalam lingkungan kerja adaptif digital yang terus menerus memupuk hubungan harmonis dan produktif.

Selanjutnya, pemberdayaan SDM yang termaktub pada langkah akhir juga menguatkan teori ini, di mana kompetensi dan motivasi karyawan menjadi hasil pertukaran sosial dengan organisasi. Organisasi menyediakan pelatihan dan ruang belajar kreatif yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, sehingga motivasi dan kinerja mereka meningkat dan akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Pertukaran berkelanjutan ini menjadi landasan bagi hubungan kerja yang stabil dan saling menguntungkan.

Dalam konteks Gen Z yang menjadi fokus di langkah-langkah tersebut, *Social Exchange Theory* juga relevan karena kebutuhan psikologis mereka mudah terpenuhi ketika organisasi memberikan lingkungan kerja yang adaptif dan dukungan yang kuat. Hal ini mendorong *work engagement* dan motivasi karyawan yang kemudian berkontribusi langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang pada akhirnya menghasilkan loyalitas jangka panjang.

Secara keseluruhan, *Social Exchange Theory* memotret hubungan simbiotik antara digital leadership yang mendukung lingkungan kerja adaptif dan karyawan yang secara aktif merespon dengan kinerja optimal. Keberhasilan digitalisasi dan inovasi dalam organisasi sangat bergantung pada kualitas pertukaran sosial ini, yang menciptakan kondisi kerja yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

4.3.2 *Motivation Theory* (Teori Motivasi)

Motivation Theory berfokus pada faktor-faktor yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan meningkatkan performa kerja mereka. Dalam kerangka digitalisasi dan transformasi organisasi, motivasi menjadi kunci utama yang mengarahkan perilaku dan keterlibatan karyawan Gen Z sebagaimana tercermin pada langkah 1 sampai 10 yang memuat konsep *digital leadership*, kebutuhan psikologis, dan *work engagement*.

Langkah awal mengenai *digital leadership* yang mengarahkan, menginspirasi, dan memfasilitasi lingkungan kerja digital sangat berperan dalam memotivasi karyawan. Dengan adanya dukungan dan arah yang jelas, karyawan merasa dihargai dan tertantang untuk berkontribusi maksimal. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik tumbuh ketika kebutuhan psikologis Gen Z seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi melalui lingkungan kerja yang adaptif dan sarana digital yang tepat.

Selain itu, adanya teknologi dan alat yang mempercepat efisiensi operasional membantu menurunkan hambatan teknis dan meningkatkan produktivitas. Kondisi ini memacu motivasi berkelanjutan karena karyawan tidak menghadapi frustrasi teknis, melainkan merasakan kemudahan dan dukungan untuk mencapai hasil terbaik. Perbaikan dalam pembaharuan pendidikan dan pengembangan keterampilan juga memicu motivasi belajar dan peningkatan profesionalisme yang bersifat jangka panjang.

Lebih jauh, motivasi karyawan dalam konteks *work engagement* yang tinggi berperan langsung dalam meningkatkan kinerja. Hal ini terlihat pada langkah yang menyebutkan *work engagement* dan motivasi sebagai kontributor

utama terhadap kinerja karyawan Gen Z. Motivasi yang kuat memunculkan dedikasi, semangat, dan inovasi yang pada gilirannya memperkuat kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus terus menyediakan faktor motivasional yang lengkap baik dari segi lingkungan kerja, teknologi, maupun kesempatan pengembangan diri.

Akhirnya, pemberdayaan sumber daya manusia yang mewujudkan kompetensi dan motivasi menjadi puncak dari proses motivasi yang sukses. Proses ini saling berkaitan dengan tahapan inovasi digital yang membuka ruang belajar kreatif sehingga karyawan merasa terlibat aktif dalam pengembangan pengalaman, praktik, dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan zaman. Motivasi yang terjaga baik akan memastikan karyawan tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang secara optimal dalam ekosistem digital.

Secara keseluruhan, integrasi antara *Social Exchange Theory* dan *Motivation Theory* memberikan dasar yang kuat dalam memahami dinamika hubungan kerja dan pengembangan kinerja karyawan Gen Z di era digital. Dengan *digital leadership* yang mampu menciptakan lingkungan kerja digital adaptif serta memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, terjadi pertukaran sosial yang saling menguntungkan dan motivasi yang terus terjaga. Hal ini tidak hanya mendorong efisiensi operasional dan inovasi, tetapi juga memperkuat *work engagement*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip teori tersebut dalam manajemen sumber daya manusia menjadi kunci sukses dalam mencapai pemberdayaan SDM yang optimal dan menjawab tantangan transformasi digital di lingkungan kerja modern.

BAB V

PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dari penelitian kualitatif yang telah dilakukan, merangkum temuan utama mengenai persepsi Generasi Z terhadap *digital leadership* dan dampaknya pada kinerja karyawan di perusahaan rintisan di Kota Medan. Selain itu, bab ini juga memberikan saran praktis bagi perusahaan dan pemimpin, serta mengidentifikasi keterbatasan penelitian ini untuk menjadi dasar bagi studi di masa mendatang.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 partisipan Generasi Z di 15 perusahaan rintisan di Kota Medan dengan menggunakan metode kualitatif berbasis *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET), dapat ditarik beberapa kesimpulan penting. Pertama, Digital Leadership terbukti menjadi fondasi penting bagi kinerja Generasi Z, bukan hanya dalam konteks pemanfaatan teknologi, tetapi juga dalam menciptakan visi strategis, menginspirasi tim, serta membangun lingkungan kerja yang adaptif. Pemimpin digital dipersepsikan sebagai katalisator yang mampu menghubungkan teknologi dengan pendekatan humanis dalam mengelola sumber daya manusia.

Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital adaptif yang diciptakan melalui kepemimpinan digital mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar Generasi Z sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory*, yaitu kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.

Pemenuhan kebutuhan ini berdampak positif terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja, yang selanjutnya mendorong kinerja optimal berupa produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, dan kemampuan adaptasi.

Ketiga, hasil penelitian juga menegaskan bahwa Generasi Z menghargai apresiasi, makna, serta visi jangka panjang dalam bekerja. Digital leadership yang mampu menghadirkan transparansi, memberikan umpan balik secara real-time, serta menciptakan ruang bagi inovasi akan memperkuat kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan rintisan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *digital leadership* merupakan faktor krusial yang menjembatani kebutuhan Generasi Z dengan tuntutan kinerja di era digital.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, berikut adalah beberapa saran praktis bagi perusahaan rintisan dan pemimpin, serta saran untuk penelitian selanjutnya:

5.2.1 Saran Praktis untuk Perusahaan Rintisan

Diperlukan penguatan kompetensi pemimpin digital agar mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pemimpin perlu memastikan bahwa penerapan teknologi tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis karyawan Generasi Z, seperti kebutuhan akan apresiasi, kebebasan berinovasi, dan rasa keterhubungan dalam tim.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Disarankan untuk memperluas lingkup penelitian, baik dari segi jumlah partisipan, sektor industri, maupun wilayah penelitian. Penelitian kuantitatif juga dapat dilakukan untuk menguji secara empiris hubungan antara *digital leadership*, pemenuhan kebutuhan psikologis, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya dapat memperkuat temuan ini secara lebih generalis dan memberikan kontribusi teoritis yang lebih luas.

5.2.3 Saran Untuk Praktisi Sumber Daya Manusia

Penting untuk merancang program pengembangan karyawan yang selaras dengan karakteristik Generasi Z. Program pelatihan digital, workshop inovasi, serta sistem penghargaan yang transparan dapat membantu meningkatkan motivasi sekaligus loyalitas mereka. Selain itu, perlu adanya komunikasi terbuka yang berbasis teknologi untuk memfasilitasi umpan balik real-time yang sangat dihargai oleh generasi ini.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentu memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada 30 partisipan dari 15 perusahaan rintisan di Kota Medan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh Generasi Z di berbagai daerah dan jenis perusahaan. Keterbatasan ruang lingkup ini membuat temuan lebih bersifat kontekstual.

Kedua, penggunaan metode kualitatif ZMET meskipun mampu menggali makna mendalam, tetap memiliki subjektivitas dalam interpretasi data. Hal ini membuat hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh pengalaman, perspektif, dan

narasi partisipan. Dengan demikian, potensi bias tidak dapat sepenuhnya dihindarkan.

Ketiga, penelitian ini hanya berfokus pada dua variabel utama, yaitu *digital leadership* (X) dan kinerja karyawan (Y), sehingga belum mempertimbangkan variabel lain yang mungkin juga berpengaruh, seperti budaya organisasi, kesejahteraan karyawan, atau faktor eksternal seperti dinamika pasar dan teknologi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel-variabel tambahan agar pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan Generasi Z menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Setiadi. (2022). *Analisis Digital Leadership Dan Transformasi Digital Dalam Peningkatan Pelayanan Publik*. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i11.12104>
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Agustini. (2024). *Nobel Managment Review Efek Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja* (Vol. 5). <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (2021). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33(6), 607–617. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Arini Zahrah Nasyiah Makkawaru, Risnawati Risnawati, Harnida Wahyuni Adda, & Fera Fera. (2024). Strategi Inkubator Bisnis Dalam Pengembangan Startup Digital. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(2), 272–280. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i2.1572>
- Armstrong, & Taylor. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. www.koganpage.com
- Assyifa, A., Ismaya, S., & Isfahani, Z. (2021). *Urgensi Regulasi Khusus tentang Perusahaan Rintisan (Startup) dalam Rangka Pengembangan Ekosistem Perusahaan Rintisan di Indonesia*.
- Bagaskara, D., Christo Wulur, F., Nurdin, A., Auliyani, W., & Sikki, N. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di UPT Puskesmas Babulu). *Jurnal Manajemen Riset Inovasi (MRI)*, 2(2), 41–52. <https://doi.org/10.55606/jimas.v2i2.2472>
- Bahagia, R., Daulay, R., Arianty, N., & Astuti, R. (2024). Transformational leadership, emotional intelligence, and innovative work behavior: Mediating roles of knowledge sharing at public hospitals in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 103–114. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.10](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.10)

- Benítez-Márquez, M., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydzman, E. S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982>
- Cahyo, S. D., & Jum'ati, N. (2024). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Trijaya Putra Sejahtera. Dalam *Bisnis, dan Sosial* (Vol. 1, Nomor 4).
- Choi, W., Goo, W., & Choi, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing: A Moderated-Mediation Approach. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221089950>
- Coulter, R. A. (2024). *Handbook Of Qualitative Research Methods In Marketing*.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. Dalam *Academy of Management Annals* (Vol. 11, Nomor 1, hlm. 479–516). Routledge. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). The Influence Of Islamic Organizational Culture, Work Ability And Emotional Intelligence On Employee Performance In Islamic Education Institutions. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 2.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. 1(1), 209–218. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Dewi, S., & Muchtar, A. (2023). Financial Literacy, Educational Background, and Materialistic Among Gen Z in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 11(01), 89–103. <https://doi.org/10.21009/jpeb.011.1.8>
- Diaz Saputra, M., Sari Putri, W., & Listya Sitepu, I. (2023). *Dinamika Komunikasi Kelompok dalam Teori Pertukaran Sosial: Pengaruh Interaksi Interpersonal*. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/balagh/index>
- Dwidienawati, D., Pradipto, Y., Indrawati, L., & Gandasari, D. (2025). Internal and external factors influencing Gen Z wellbeing. *BMC Public Health*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5>

- Edwar, R. C., & Sulastri, S. (2020). Pengaruh leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 2(3), 117. <https://doi.org/10.24036/jkmw02100300>
- Ekasani, D., & Kuswinarno, M. (2024). *Digital-Native Workforce: Strategi Pengembangan Sdm Untuk Generasi Z*.
- Elfahira Ilma, F., Said, M., & Studi Magister Manajemen, P. (2024). *Halaman* | 399.
- Esisuarni, Alkadri, & Nellitawati. (2024). *Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*.
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Farhaq, C., & Yulianti, E. (2024). *Public Policy: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License* (Vol. 5, Nomor 1). <https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>
- Fariyani, R., & Tri, K. (2021). *Analisis Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Timur*.
- Fatma, K., Machasin, & Setiawan, D. (2023). *Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Sumatera Sylva Lestari Estate Pasir Pengaraian*.
- Fauziah, N., Fairus, S. F., Dwianto, A. S., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). *Peran Penting Work Life Balance dan Kompensasi dalam Employee Retention: Studi Karyawan Generasi Z di Unit Kantor Cabang BRI Lenteng Agung*. 5, 3306.
- Febby, F. N., & Nawawi, M. T. (2023). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*.
- Ferdiansyah, & Permana. (2022). *okky+jrpe+(151-159)*.
- Fitriani, D., & Yuliantoro, R. (2024). Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2).

- Gabriel, J., Ekaputra, I. A., & Satrya, A. (2024). Incorporation of Corporate Startup: A Definition, Challenge, and Future Research Agenda. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 17(1), 70–87. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i1.50615>
- Hanifah, H., & Wardono, P. (2020). Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>
- Hein, V., & Urban, K. (2025). The Relationship Between Perceived Leader Support and Autonomous Motivation to Learn in the Workplace. *Vocations and Learning*, 18(1). <https://doi.org/10.1007/s12186-025-09370-9>
- Hinduan, Z. R., Anggraeni, A., & Agia, M. I. (2020). Generation Z in Indonesia: The Self-Driven Digital. Dalam E. Gentina & E. Parry (Ed.), *The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation* (hlm. 121–134). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201012>
- Iqbal Nugraha Barlian. (2024). *S_ADP_2007324_Tittle*.
- Iwan Syah, O., & Miranda, A. W. (2025). Strategi Digital Leadership Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Aplikasi Informatika Kementerian Komunikasi Dan Informatika. Dalam *Bisnis dan Akuntansi* (Vol. 4, Nomor 2). <http://bajangjournal.com/index.php/JEMBA>
- Jessika Manurung, E., & Melina Simamora, J. (2025). Strategi Gen Z Dalam Menghadapi Perubahan Dunia Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja. *CITIZEN: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 5(2), 2025. <https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.714>
- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2024). Leader-Member Exchange and Employee Performance: Mediating Roles of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i3.3591>
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The Development and Evolution of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142316171>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>

- Kurnia, E., Daulay, R., Kunci, K., Karyawan, K., & Kepemimpinan, K. (t.t.). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 301–306. <https://doi.org/10.30596%2Fsnk.v2i1.8275>
- Kurniawan Sukardan, W., & Irmawati. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life Dan Self Determination Terhadap Job Engagement Dengan Supervisor Support Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen TERAKREDITASI SINTA*, 4(4), 815–831. www.jim.usk.ac.id/ekm
- Lestari, D. P., & Perdhana, S. (2023). *Generation Z Work Motivation In Indonesia*.
- Liang, Q., & Yin, F. (2024). Empirical Study on the Relationship between Leader–Member Exchange, Employee Trust, and Team Knowledge Sharing. *Sustainability (Switzerland)*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/su16188057>
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- Made Rinaldinata, I., Wayan Sujana, I., & Nyoman Ari Novarini, N. (2022). *Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada J4 Hotel Legian*.
- Malika, A., Wanilawati, S., Merdiaty, N., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2025). Penerapan Teori Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Sebuah Review. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 13. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Masrur, W., & Adrie Manafe, L. (2024). YUME : Journal of Management Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid. Dalam *Mars Learning Center terhadap..... YUME : Journal of Management* (Vol. 7, Nomor 2).
- Massoni, T., Ginani, N., Silva, W., Barros, Z., & Moura, G. (2019). *Relating Voluntary Turnover with Job Characteristics, Satisfaction and Work Exhaustion - An Initial Study with Brazilian Developers*. <http://arxiv.org/abs/1901.11499>
- Meira, J. V. de S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670–692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>

- Muhammad Rozien Zakwan Bin Ab Rahman. (2025). Why Goal Setting Theory is the Most Relevant in Today's Workforce? *Malaysian Journal of Business, Economics and Management*, 41–48. <https://doi.org/10.56532/mjbem.v4i1.90>
- Muliati, & Masmarulan. (2025). *Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Faktor Penentu Loyalitas Karyawan*.
- Novita, Y., Sukma, R., & Ilgiansyah, Y. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Berwirausaha Pada Generasi Z. Dalam *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora* (Vol. 4). <https://publisherqu.com/index.php/pediaqu>
- Nugroho, W., Eka, B., Yanti, D., & Haryanto, F. (2025). A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 14(3), 367–375. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3>
- Park, J., & Kim, J. (2024). The Relationship between Perceived Organizational Support, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Customer Orientation in the Public Sports Organizations Context. *Behavioral Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/bs14030153>
- Purwanto, T., Kurniati, P., & Majid, M. (202M). *Tinjauan Perkembangan Industri Start Up Indonesia*. 21.
- Rahmatia, A., Sukmana, O., Kristiono, R., & Susilo, D. (2024). *Individualisme Gen Z sebagai Tantangan Kolektivisme di Indonesia*. <https://doi.org/10.59012/jsb.v2i3.55>
- Reisya Aulia Anhar, Adhila Suryaningsih, & Raysha Naya Putri Fadillah. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 233–243. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2760>
- Rizana, Yuliawati, & Sondakh. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Untuk Generasi Z Membangun Motivasi Dan Keterlibatan Karyawan Di Era Digital 2*.
- Sani, A., Shareza Hafiz, M., & Pratama Marpaung, A. (2024). *Motivasi Kerja Generasi Z Di Indonesia : Sebuah Eksplorasi Teoritis Menggunakan Metode Zaltman Methapore Elicitation Technique (ZMET)*. 8(3).
- Saragih, G. S., Supriadi, Y. N., Kinasih, R. P., Karunia, M., & Salsabila Puspita, V. (2024). Generasi Z Di Tempat Kerja: Menjembatani Work-Life Balance, Kecerdasan Emosional, Dan Pertumbuhan Karyawan Untuk Kinerja Optimal. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4(2), 2024. <https://doi.org/10.53363/buss.v4i2.228>

- Sari, J. V., Nasution, F. H., & Fahmi, T. (2025). *The Influence Of Employee Performance Improvement On Work Motivation At Cv. Karya Gemilang Medan 1*).
- Septya Yolanda, Surajiyo, S., Nasruddin, N., & Ronal Aprianto. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(3), 396–405. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i3.2224>
- Siahaan, R. D., Al Musadieg, M., & Nurtjahjono, G. E. (2025). *The International Journal Of Accounting And Business Society 270 Ijabs Boosting Employee Engagement In Times Of Changing Working Conditions: An Empirical Study Based On A Self-Determination Theory Perspective*.
- Sulistiyani, E., Ardhi Hidayat, Y., & Setiawan, A. (2022). 33 15 (2) (2022) 133-143 *Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective*.
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
- Tri, N. A., & Afrianty, W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Pos Indonesia Kota Madiun). Dalam *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol (Vol. 50, Nomor 4)*. <http://rri.co.id/madiun>
- Usman, O., & Widyastuti, U. (2022). (diisi oleh editor) Analisis Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Teknologi Digital Terhadap Kinerja Organisasi dengan Literasi Digital sebagai Pemoderasi di Jabodetabek. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 1(1).
- Uziyani, Novalinda, & Harmon. (2024). *Gaya Komunikasi Generasi Z: Pengaruhnya di Lingkungan Kantor*.
- Wahyuni, A., & Budiono, B. (2022). Nomor 3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya 2022. Dalam *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 10).
- Williams, A. (2020). Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood*. New York, NY: Atria. ISBN: 978-1-5011-5201-6 paperback. 342 pp. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 48(3), 290–293. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12345>

- Wujarso, R., Pitoyo, B. S., & Prakoso, R. (2023). Peran Kepemimpinan Digital Dalam Era Digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v7i1.720>
- Yuniarto, B., Rodiya, Y., Saefuddin, D. A., & Maulana, M. A. (2022). Analisis Dampak Reward dan Punishment Perspektif Teori Pertukaran Sosial dan Pendidikan Islam. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(4), 5708–5719. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3350>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Data Pribadi

Nama : Raisa Athari Adefya
 NPM : 2305160726P
 Tempat dan Tanggal Lahir : Pekanbaru / 07 Agustus 2002
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Anak ke : 1
 Alamat : Jl. Puri Gg. K.Alimun No.15 Medan
 No. Telephone : 082213915694
 Email : raisathari07@gmail.com

2. Data Orang Tua

Nama Ayah : Deni Fisestra S.E
 Nama Ibu : Fithri Yanti
 Alamat : Jl. Puri Gg. K.Alimun No.15 Medan
 No. Telephone : 082163375544

3. Nama Saudara Kandung

Adik : Naurah Andini Adefya

4. Data Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SD Muhammadiyah 01 Medan
 Sekolah Menengah Pertama : SMP Swasta Al-Ulum Medan
 Sekolah Menengah Atas : SMA Shafiyatul Amaliyah Medan
 Diploma : Universitas Indonesia
 Strata Satu : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, September 2025

Raisa Athari Adefya