

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Individu di Lingkungan Kerja Generasi Z

Kevin Jody Mahendra<sup>1</sup>, Nova Kusumaningtyas<sup>2</sup>, Dewi Mayangi Sari<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis, Universitas Duta Bangsa  
Surakarta Jl. Ki mangun Sarkoro No.20 Nusukan, Banjarsari, Surakarta,

Kode Pos 57135

Telp. (0271)7470550

E-mail: 220414083@mhs.ac.id

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu karyawan Generasi Z di tempat kerja. Generasi Z dikenal dengan karakteristiknya yang sangat berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti kecintaan terhadap teknologi, fleksibilitas, dan makna dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dipercaya dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis literatur deskriptif kualitatif, dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR). Penelitian ini menganalisis lima artikel ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berdampak positif terhadap motivasi, keterlibatan, loyalitas, dan hasil kinerja karyawan Gen Z. Dimensi seperti inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual terbukti efektif dalam menjawab kebutuhan psikologis Gen Z yang mengutamakan makna kerja dan aktualisasi diri. Studi ini menekankan pentingnya organisasi untuk mengembangkan pemimpin transformasional sebagai strategi dalam meningkatkan efektivitas kinerja lintas generasi.*

*Kata kunci: Generasi Z, Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional*

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership styles on the individual performance of Generation Z employees in the workplace. Generation Z is known for its distinct characteristics compared to previous generations, such as a love of technology, flexibility, and meaning in their work. In this context, transformational leadership is believed to increase employee motivation, engagement, and commitment, which in turn positively impacts their performance. The method used in this study is a qualitative descriptive literature analysis, using the Systematic Literature Review (SLR) method. This study analyzed five scientific articles published between 2020 and 2025. The synthesis results indicate that transformational leadership consistently has a positive impact on the motivation, engagement, loyalty, and performance outcomes of Gen Z employees. Dimensions such as inspiration, individual attention, and intellectual stimulation have proven effective in addressing the psychological needs of Gen Z, who prioritize work meaning and self-actualization. This study emphasizes the importance of organizations developing transformational leaders as a strategy to improve performance effectiveness across generations.*

*Keywords: Generation Z, Employee Performance, Transformational Leadership*

### 1. Pendahuluan

Perkembangan zaman telah membawa perubahan besar dalam dinamika dunia kerja, terutama dengan masuknya Generasi Z ke dalam lingkungan profesional. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal memiliki karakteristik unik seperti literasi digital yang tinggi, nilai terhadap fleksibilitas kerja, serta ekspektasi akan kepemimpinan yang otentik

dan inspiratif (Reyes & Villanueva, 2025). Di tengah perubahan tersebut, organisasi dihadapkan pada tantangan dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu mempertahankan produktivitas dan kinerja individu secara optimal.

Namun, perbedaan karakteristik ini juga membawa tantangan tersendiri bagi dunia kerja. Salah satunya adalah bagaimana cara organisasi dan pemimpin beradaptasi dengan kebutuhan dan harapan karyawan dari Generasi Z. Banyak organisasi yang kesulitan dalam memimpin karyawan muda ini, karena mereka memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap pemimpin mereka, seperti kebutuhan untuk diberdayakan, diberi kesempatan untuk berkembang, serta merasa dihargai atas kontribusinya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami pendekatan kepemimpinan yang dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja Generasi Z.

Fenomena ini mendorong munculnya pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mengelola kinerja Generasi Z. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dianggap cocok untuk menghadapi tantangan ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini menekankan pada pemberdayaan karyawan, pemberian visi yang jelas, dan penciptaan ikatan emosional antara pemimpin dan pengikutnya (Vella, 2025). Transformational leadership dinilai mampu merespons kebutuhan psikologis generasi muda dengan meningkatkan rasa memiliki, motivasi intrinsik, serta keterlibatan kerja (Utomo, Muafi, & Isna, 2025).

Seiring dengan berkembangnya kebutuhan dan harapan Generasi Z di tempat kerja, penting bagi organisasi untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat guna mendorong kinerja mereka. Salah satu gaya kepemimpinan yang semakin banyak diterapkan di tempat kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan dengan cara yang lebih personal dan berfokus pada pemberdayaan mereka untuk berkembang. Penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan positif dalam membentuk lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif bagi generasi Z. Priscilla & Desiana (2025), misalnya, menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas individu dimediasi oleh psychological safety dan keterlibatan kerja. Sementara itu, studi oleh Fang & Putra (2025) mengungkap bahwa pemimpin transformasional mendorong tingkat kepuasan kerja dan berbagi pengetahuan secara lebih aktif di kalangan profesional muda di industri perhotelan.

Selanjutnya, penelitian oleh Lineberger (2025) menyatakan bahwa transformasional leadership tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan generasi Z melalui penciptaan makna dalam pekerjaan dan pemberdayaan personal. Hal ini diperkuat oleh Wibowo, Putri, & Rino (2025) yang menekankan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang adaptif dalam merespons nilai-nilai kerja generasi digital. Namun, dinamika kinerja individu tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin, tetapi juga oleh sejauh mana individu merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki ruang untuk berkembang (Maha, Tj, & Wahyoedi, 2025). Oleh karena itu, kajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu pada generasi Z menjadi penting dan relevan untuk dilakukan, guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif serta rekomendasi praktis bagi organisasi modern.

Dengan demikian, artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja individu dalam konteks lingkungan kerja yang didominasi oleh generasi Z, dengan merujuk pada literatur terbaru serta fenomena empiris yang berkembang saat ini.

## 2. Metodologi

### 2.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) sebagai metode utama dalam menjawab pertanyaan riset terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu di lingkungan kerja generasi Z. SLR dipilih karena kemampuannya untuk menghimpun, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian yang telah dipublikasikan secara sistematis, sehingga dapat memberikan dasar teoritis dan empiris yang kuat. Selain itu, pendekatan ini relevan digunakan dalam konteks kajian manajemen sumber daya manusia yang terus berkembang dan memerlukan pembaruan literatur yang komprehensif.

### 2.2 Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menelaah, dan mensintesis secara sistematis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu pada lingkungan kerja Generasi Z. Data penelitian berupa data sekunder yang bersumber dari artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi. Proses penelitian dilakukan secara terstruktur dengan mengacu pada pedoman PRISMA guna menjamin objektivitas dan ketepatan dalam seleksi serta analisis literatur.

### 2.3 Sumber Data

Sumber data dalam studi ini diperoleh melalui penelusuran artikel ilmiah dari basis data terpercaya, antara lain Google Scholar, SSRN, dan DOAJ. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang telah dirumuskan secara sistematis, yaitu: “transformational leadership”, “Generation Z”, “individual performance”, dan “workplace”. Untuk menjaga kekinian dan relevansi penelitian, hanya artikel yang diterbitkan dalam rentang waktu tahun 2020 hingga 2025 yang diikutsertakan. Strategi pencarian disusun dengan menggabungkan kata kunci menggunakan operator Boolean, serta dilakukan dalam dua bahasa (bahasa Indonesia dan Inggris) untuk memperluas cakupan temuan.

### 2.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan studi dokumentasi melalui metode Systematic Literature Review (SLR). Pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri basis data ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, dan SINTA menggunakan kata kunci yang sesuai dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, meliputi relevansi topik, ketersediaan teks lengkap, serta publikasi dalam rentang waktu tertentu. Artikel yang memenuhi kriteria selanjutnya dianalisis dan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

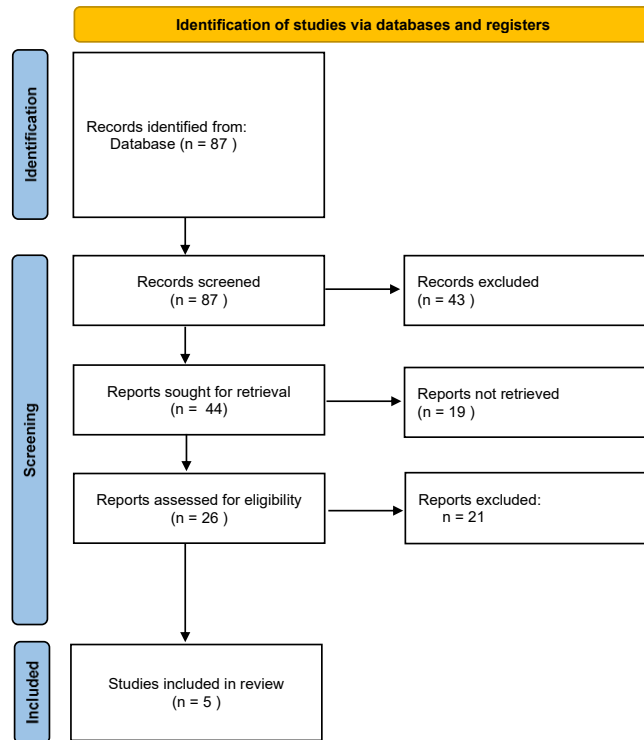
### 2.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif melalui metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Tahap awal dilakukan identifikasi dan screening terhadap 87 artikel berdasarkan judul dan abstrak. Selanjutnya, dilakukan evaluasi terhadap teks penuh (full-text reading) dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel yang diikutkan adalah yang secara eksplisit membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu generasi Z di lingkungan kerja, ditulis dalam bentuk penelitian empiris (kuantitatif atau kualitatif), serta dipublikasikan di jurnal ilmiah bereputasi. Sementara itu, artikel yang hanya berupa opini, studi literatur tanpa data empiris, serta yang tidak secara khusus menyebut generasi Z, dikeluarkan dari seleksi.

Dari proses penyaringan tersebut, diperoleh lima artikel utama yang memenuhi kriteria dan dianalisis lebih lanjut. Kelima artikel tersebut mencerminkan keberagaman konteks organisasi, metode penelitian, serta pendekatan analisis, sehingga memberikan perspektif yang luas dan mendalam. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik sintesis tematik (thematic synthesis), yaitu pendekatan yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul secara konsisten dalam literatur, seperti dimensi kepemimpinan

transformatif, keterlibatan kerja, dan faktor mediasi psikologis dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan.

Sebagai bentuk transparansi metodologis, alur seleksi literatur disajikan dalam diagram PRISMA. Diagram ini menggambarkan tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, hingga inklusi akhir artikel yang digunakan. Visualisasi PRISMA ini menunjukkan bahwa dari 87 artikel yang diidentifikasi, 26 artikel diseleksi lebih lanjut, dan akhirnya 5 artikel dipilih sebagai basis analisis utama dalam studi ini. Penerapan PRISMA tidak hanya memperjelas proses telaah literatur yang sistematis, tetapi juga memperkuat kredibilitas temuan yang dihasilkan.



Gambar 1. Diagram PRISMA

### 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini diperoleh melalui analisis mendalam terhadap berbagai literatur ilmiah dan diperoleh lima artikel utama yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut. Kelima artikel tersebut mencerminkan keberagaman konteks organisasi, metode penelitian, serta pendekatan analisis, sehingga memberikan perspektif yang luas dan mendalam mengenai variabel yang diteliti.

Tabel 3.1 Hasil Penelitian

Penulis & Tahun	Metode	Hasil & Pembahasan
<b>Doan, H.H. &amp; Wu, W. (2025)</b> The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees	Systematic Literature Review	Kepemimpinan transformatif berdampak signifikan terhadap pembelajaran dan hasil kerja Gen Z.
<b>Firmansyah, H., Laila, Z. &amp; Nadir, M. (2025)</b> Transformational leadership style in improving organizational	Studi Kualitatif	Gen Z merespons positif kepemimpinan berbasis inspirasi, intelektual, dan perhatian individual.

<p><b>Ninawati, N. &amp; Sembiring, E.C. (2025)</b> Analysis of Leadership Style and Organizational Culture that Affect Generation Z's Motivation and Job Retention in Jakarta</p>	<p>Survey kuantitatif terhadap Gen Z di Jakarta</p>	<p>Transformational leadership meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas Gen Z.</p>
<p><b>Vella, R. (2025)</b> Examining the relationship between leadership styles and employee motivations among Generation Z employees</p>	<p>Studi Kuantitatif</p>	<p>Gaya transformasional lebih efektif dibanding transactional dalam memotivasi Gen Z.</p>
<p><b>Reyes, R.L.D. &amp; Villanueva, P.J. (2025)</b> Transformational Leadership's Role in Shaping Gen Z Hospitality Professionals</p>	<p>Phenomenological qualitative approach</p>	<p>Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi dan kinerja di sektor perhotelan.</p>

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu pada generasi Z di lingkungan kerja. Berdasarkan sintesis lima artikel ilmiah terkini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang konsisten dan signifikan dalam membentuk perilaku kerja, motivasi, dan hasil kinerja karyawan Gen Z. Temuan ini mendukung pandangan bahwa karakteristik unik Gen Z menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif, adaptif, dan humanistik. Generasi Z dikenal sebagai generasi digital-native yang memiliki harapan tinggi terhadap transparansi, otonomi, serta ruang untuk berkembang di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pemberdayaan individu, pemberian inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan personal terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini tercermin dalam temuan Doan dan Wu (2025), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki dampak nyata terhadap peningkatan proses pembelajaran dan hasil kerja Gen Z.

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menjembatani ekspektasi Gen Z terhadap peran pemimpin. Sebagaimana diungkapkan oleh Firmansyah, Laila, dan Nadir (2025), Gen Z merespons positif terhadap kepemimpinan yang memadukan inspirasi moral, tantangan intelektual, serta perhatian personal. Pendekatan ini mendorong keterlibatan emosional yang lebih kuat antara pemimpin dan karyawan, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. Selain meningkatkan efektivitas organisasi secara umum, kepemimpinan transformasional juga mampu memperkuat loyalitas kerja generasi muda. Ninawati dan Sembiring (2025) menunjukkan bahwa pendekatan ini berperan penting dalam menumbuhkan motivasi kerja yang berkelanjutan dan mencegah tingkat turnover di kalangan karyawan Gen Z. Hal ini menunjukkan bahwa aspek afektif dalam hubungan kerja menjadi faktor kunci dalam retensi karyawan muda di era kompetitif saat ini.

Kepemimpinan transformasional dinilai lebih unggul dibandingkan gaya kepemimpinan transactional, terutama dalam hal membangun keterikatan kerja yang bermakna. Vella (2025) mengemukakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi dan makna kerja jangka panjang cenderung lebih berhasil dalam membangun loyalitas dan dedikasi Gen Z. Sebaliknya, pemimpin yang hanya fokus pada penghargaan material dan kontrol kerja justru berisiko menurunkan motivasi intrinsik generasi ini. Temuan dari lima studi ini juga menggarisbawahi pentingnya hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut. Hubungan yang dibangun berdasarkan kepercayaan, dukungan, dan pengakuan personal terbukti memperkuat komitmen kerja dan mendorong pencapaian yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar

kepemimpinan transformasional yang menempatkan individu sebagai subjek aktif dalam organisasi, bukan sekadar objek produksi. Di sektor industri yang menuntut kreativitas tinggi, seperti perhotelan, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong inovasi. Reyes dan Villanueva (2025) menunjukkan bahwa di sektor perhotelan, pemimpin transformasional berhasil menciptakan budaya kerja yang dinamis dan adaptif, yang selaras dengan semangat Gen Z yang inovatif dan responsif terhadap perubahan.

Kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor psikologis yang saling berkelindan, seperti rasa aman secara psikologis, perasaan dihargai, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transformasional secara aktif menumbuhkan lingkungan kerja yang suportif, sehingga memperkuat aspek-aspek psikologis ini. Dengan demikian, transformasi perilaku kerja Gen Z tidak hanya bersumber dari insentif, tetapi juga dari pemaknaan terhadap tugas dan relasi kerja. Dalam konteks organisasi modern yang semakin berorientasi pada nilai-nilai kolaboratif dan inovatif, hasil sintesis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan strategis. Generasi Z, sebagai segmen tenaga kerja terbesar dalam dekade ini, membutuhkan pola kepemimpinan yang mampu mengakomodasi karakteristik mereka yang inklusif, kreatif, dan haus akan perkembangan diri.

Temuan dari Doan dan Wu (2025) serta Reyes dan Villanueva (2025) menunjukkan kesamaan pola bahwa pemimpin yang mampu memberikan pengaruh ideal dan motivasi inspirasional memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk mendorong peningkatan kinerja Gen Z. Kedua studi ini menekankan pentingnya pemimpin yang visioner dan mampu mengartikulasikan tujuan organisasi dengan cara yang menyentuh nilai-nilai personal karyawan. Sementara itu, hasil dari Firmansyah et al. (2025) dan Ninawati & Sembiring (2025) memberikan kontribusi tambahan dalam konteks Indonesia, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional berlaku secara lintas budaya. Artinya, meskipun Gen Z di berbagai negara memiliki latar belakang sosial yang berbeda, respons terhadap gaya kepemimpinan ini cenderung serupa dalam menghargai empati, dukungan, dan pengembangan diri. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu melakukan reorientasi pelatihan kepemimpinan ke arah model transformasional, terutama bagi manajer lini yang langsung membimbing karyawan Gen Z. Pelatihan tersebut tidak hanya perlu mencakup aspek teknis kepemimpinan, tetapi juga dimensi interpersonal dan emosional, seperti empati, pemberdayaan, dan komunikasi transformatif.

Hasil sintesis literatur ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang paling relevan dan adaptif dalam menghadapi tantangan kepemimpinan lintas generasi. Keberhasilan organisasi dalam memaksimalkan potensi generasi Z sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpinnya mampu menjadi agen perubahan, fasilitator pengembangan, dan pembangun relasi yang bermakna di tempat kerja.

#### **4. Kesimpulan dan Saran**

##### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil sintesis dari lima studi ilmiah yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap peningkatan kinerja individu Generasi Z di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan ini terbukti relevan dalam merespons karakteristik khas generasi Z yang menuntut pemaknaan dalam pekerjaan, keterlibatan aktif, dan hubungan kerja yang berbasis pada kepercayaan serta penghargaan personal. Transformational leadership tidak hanya efektif dalam mendorong kinerja fungsional, tetapi juga memberikan dampak psikologis positif berupa peningkatan motivasi intrinsik, loyalitas, serta keterlibatan kerja (engagement) di kalangan karyawan muda. Hal ini menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan strategis yang tidak hanya menggerakkan individu untuk mencapai target organisasi, tetapi juga memfasilitasi pertumbuhan dan aktualisasi diri. Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan berbasis pada nilai-nilai kolaborasi serta inovasi, kepemimpinan transformasional menjadi instrumen penting dalam membangun kultur organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Gen Z, sebagai bagian dari tenaga kerja dominan saat ini dan masa depan,

membutuhkan kepemimpinan yang bukan hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan memanusiakan peran mereka di tempat kerja.

#### 4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dianjurkan bagi organisasi untuk mempertimbangkan pengembangan kapasitas pemimpin transformasional melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, dan model pengembangan kompetensi yang menekankan pada aspek humanistik dan visioner, sehingga mampu menciptakan kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika generasi Z. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan ini juga perlu dievaluasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian lanjutan sangat direkomendasikan untuk mengeksplorasi secara lebih dalam peran variabel mediasi dan moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu pada berbagai konteks industri dan budaya.

#### Daftar Pustaka

- Doan, H. H., & Wu, W. (2025). *The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees*. The Learning Organization (Emerald).
- Firmansyah, H., Laila, Z., & Nadir, M. (2025). Transformational leadership style in improving organizational performance and effectiveness in Generation Z. *Jurnal Manajemen*, Universitas WR Supratman.
- Ninawati, N., & Sembiring, E. C. (2025). Analysis of leadership style and organizational culture that affect Generation Z's motivation and job retention in Jakarta. *Contemporary Journal of Administrative Sciences*, 6(2), 75–89.
- Reyes, R. L. D., & Villanueva, P. J. (2025). Transformational leadership's role in shaping Gen Z hospitality professionals. *Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 8(1), 21–35.
- Vella, R. (2025). Examining the relationship between leadership styles and employee motivations among Generation Z employees. *University of Malta Repository*.
- Fang, L. C., & Putra, W. O. K. (2025). Leading Generation Z: The impact of transformational and transactional leadership on job satisfaction and knowledge sharing. *SSRN*.
- Lineberger, M. (2025). How have Baby Boomers and Generation X leaders adjusted their leadership style to effectively work with Gen Y and Gen Z in the workplace? [Doctoral dissertation, ProQuest].
- Maha, V. N. A., Tj, H. W., & Wahyoedi, S. (2025). The influence of transformational leadership on career development of Generation Y and Z employees mediated by job satisfaction at PT. VCN. *MES Management Journal*, 3(2), 102–115.
- Priscilla, Y., & Desiana, P. M. (2025). The role of psychological safety and engagement as mediators between transformational leadership and task performance of Generation Z employees in Jabodetabek. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sustainability Education*, 2(1), 15–27.
- Wibowo, A. A., Putri, M. R. E., & Rino, R. (2025). Transformational leadership for millennials in the era of Industrial Revolution 4.0. *Journal of Global Perspectives*, 6(1), 33–45.
- Utomo, H. J. N., Muafi, M., & Isna, D. K. (2025). Performance: Trust, efficacy, and job satisfaction as mediators. *SA Journal of Human Resource Management*, 23.