



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

## Prestasi Kerja di Lingkungan Kerja Gen-Z di Indonesia: Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, dan Budaya Organisasi

*Job Performance in Gen-Z Work Environment in Indonesia: Leadership Style, Employee Engagement, and Organizational Culture*

### Ansari

FEB USK PSDKU Gayo Lues

\*Corresponding Author: [ansarise\\_psdku@usk.ac.id](mailto:ansarise_psdku@usk.ac.id)

### Artikel Penelitian

#### Article History:

Received: 23 June, 2024

Revised: 26 July, 2024

Accepted: 27 July, 2024

#### Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan;  
Keterlibatan Karyawan;  
Budaya Organisasi;  
Prestasi Kerja;  
Tenaga Kerja Gen-Z

#### Keywords:

Leadership Style;  
Employee Engagement;  
Organizational Culture;  
Job Performance;  
Work Performance;  
Gen-Z Workforce.

### ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja di lingkungan kerja Indonesia yang sebagian besar terdiri dari karyawan Generasi Z. Metodologi kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data dari 180 karyawan Gen-Z. Kuesioner standar digunakan, dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 5. Hubungan yang dipostulatkan diselidiki dengan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) versi 3. Temuan menunjukkan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan dan tingkat kinerja tugas. Selain itu, budaya bisnis yang positif meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Hasil penelitian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan yang mudah beradaptasi dan budaya perusahaan yang mendukung dalam mengoptimalkan kinerja karyawan Gen-Z. Studi ini memberikan wawasan yang signifikan bagi para manajer dan organisasi yang ingin mengembangkan tenaga kerja yang produktif dan berdedikasi yang terdiri dari Generasi Z di Indonesia.

### ABSTRACT

*This study examines the influence of leadership style, employee engagement, and organizational culture on work performance in a partially Indonesian work environment. organizational culture on job performance in an Indonesian work environment that is largely composed of Generation Z employees. consisting mostly of Generation Z employees. Quantitative methodology was used to collect data from 180 Gen-Z employees. A standardized questionnaire was used, with Likert scale with a range of 1 to 5. The postulated relationships were investigated using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) version 3. Findings showed that leader behavior significantly impact the level of employee engagement and the level of task performance. task performance levels. In addition, a positive business culture increases employee engagement employees, thereby positively affecting job performance. Results The results of this study highlight the importance of adaptable leadership and a supportive supportive corporate culture in optimizing Gen-Z employee performance. This study provides significant insights for managers and organizations looking to develop a productive and engaged workforce. managers and organizations who want to develop a productive and dedicated workforce that consisting of Generation Z in Indonesia.*

DOI: [10.56338/jks.v7i7.5807](https://doi.org/10.56338/jks.v7i7.5807)

## PENDAHULUAN

Sangat penting untuk memahami berbagai aspek yang memengaruhi kinerja pekerjaan, terutama dalam konteks tenaga kerja yang lebih muda, karena sifat lingkungan kerja saat ini yang terus berubah (Areola, Phd, Perono, & Ilagan, 2022; Miller & Lu, 2018; Nguyen, Nguyen, & Luu, 2022). Individu yang termasuk dalam kategori Gen-Z, yang lahir dari pertengahan tahun 90-an hingga awal tahun 2010, perlahan-lahan memasuki dunia kerja di Indonesia, membawa sikap, ekspresi, ekspektasi, dan metode kerja yang unik. (Hamdi, Indarti, Manik, & Lukito-Budi, 2022). Transisi generasi ini memerlukan evaluasi ulang metode manajemen konvensional dan analisis yang lebih menyeluruh tentang bagaimana pendekatan kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi memengaruhi efektivitas kerja (Becker, 2021).

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pekerjaan karena mempengaruhi bagaimana karyawan melihat tanggung jawab mereka, terlibat dengan kolega mereka, dan mendedikasikan diri mereka untuk mencapai tujuan perusahaan (Liu et al., 2022). Kepemimpinan yang efisien memiliki kekuatan untuk merangsang dan mendorong personel, menciptakan lingkungan yang memungkinkan tercapainya kinerja yang tinggi (Aziz & Abiddin, 2022; Likdanawati, Yanita, Hamdiah, Nur Ilham, & Sinta, 2022). Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak memadai dapat mengakibatkan ketidaktertarikan, semangat kerja yang menurun, dan pada akhirnya, kinerja di bawah standar (Megawaty, Hamdat, & Aida, 2022; Tamimi & Sopiiah, 2022).

Keterlibatan karyawan, yang mengacu pada dedikasi emosional dan psikologis seorang karyawan kepada organisasi mereka, merupakan elemen penting dalam kinerja pekerjaan (Adfa & Indiyati, 2022; Nikolova, Schaufeli, & Notelaers, 2019). Karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan upaya sukarela, menunjukkan tingkat daya cipta yang tinggi, dan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi tujuan perusahaan (Claudia, Worang, Saerang, Worang, & Saerang, 2020). Penting bagi karyawan Gen-Z, yang sering menekankan pekerjaan yang bermakna dan pengembangan pribadi, untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi keterlibatan untuk mengoptimalkan potensi dan kinerja mereka (Becker, 2021; Schroth, 2019).

Budaya organisasi, yang telah didefinisikan sebagai seperangkat nilai, sikap, dan praktik terbaik yang dianut bersama di perusahaan, telah terbukti secara signifikan memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan (Jonah, 2022; V. SUNITHA, V, D, JAYKARTHIKEYAN, & SHIVAKUMAR, 2023). Budaya perusahaan yang afirmatif dapat meningkatkan kepuasan kerja, menumbuhkan rasa inklusi, dan mendorong kerja sama (Nurhasanah, Lazuardi, & Sagara, 2022) yang kesemuanya sangat penting untuk mencapai kinerja kerja yang tinggi (Saxena, Kanhere, & Thekkekara, 2022). Mengingat karyawan Gen-Z memprioritaskan keragaman, inklusivitas, dan kreativitas, sangat penting untuk menumbuhkan budaya perusahaan yang mendukung dan fleksibel untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka secara efektif (Becker, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi, serta dampak gabungannya terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Indonesia.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan perilaku dan metodologi yang digunakan oleh para pemimpin dalam mengarahkan, menginspirasi, dan mengawasi staf mereka (Purnomo, Eliyana, & Pramesti, 2020; Yondonrenchin & Zanabazar, 2023). Teori kepemimpinan, termasuk kepemimpinan transformasional, transaksional, dan pelayan, menawarkan kerangka kerja untuk memahami bagaimana gaya yang berbeda memengaruhi kinerja karyawan (Hensellek, Kleine-Stegemann, & ..., 2023; Liu et al., 2022). Kepemimpinan transformasional, yang melibatkan inspirasi dan motivasi rekan kerja melalui

visi bersama dan pertumbuhan pribadi, telah terbukti sangat meningkatkan kinerja pekerjaan (Cahyani, Edward, & Purba, 2022). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional, yang menekankan pada transaksi reguler dan memberikan imbalan atau hukuman tergantung pada kinerja, dapat secara efektif mempertahankan produktivitas tetapi mungkin tidak mendorong keterlibatan dan inovasi jangka panjang (Le Hoang & Ho, 2022). Kepemimpinan pelayan, yang menyoroti tanggung jawab pemimpin untuk melayani dan memberdayakan staf, telah dikaitkan dengan hasil yang menguntungkan dalam hal kebahagiaan dan kinerja karyawan (Jani & Suryadinata, 2023).

### **Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan adalah konsep kompleks yang mencakup dedikasi emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap perusahaan mereka (Nagiah & Mohd Suki, 2024; Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023). Tingkat keterlibatan yang tinggi terkait dengan peningkatan produktivitas, pengurangan gesekan, dan peningkatan kinerja pekerjaan (Djoemadi, Setiawan, Noermijati, & Irawanto, 2019; Gupta & Sharma, 2016). Menurut (Abolnasser, Abdou, Hassan, & Salem, 2023; Fidyah & Setiawati, 2020) engagement adalah keadaan di tempat kerja yang baik dan memuaskan. Hal ini ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterlibatan sangat penting untuk mendapatkan kinerja yang baik di antara karyawan Gen-Z, yang mementingkan pekerjaan yang bermakna dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi (Nguyen et al., 2022; Schroth, 2019). Keterlibatan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, kualitas kerja, dan kemungkinan untuk pengembangan profesional (Zhang, Liu, & Lyu, 2023).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai kolektif, kepercayaan, dan standar yang mempengaruhi perilaku dan operasi individu di dalam organisasi (Widyaningrum & Amalia, 2023). Budaya yang berpengaruh dan optimis memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan karyawan, mendorong kerja sama tim, dan meningkatkan produktivitas kerja (Setyaningsih & Nawangsari, 2021; Wang, Abbas, Sial, Álvarez-Otero, & ..., 2022). Teori dimensi budaya Hofstede menekankan pentingnya kesesuaian budaya dalam mencapai kesuksesan organisasi (Andrianova, 2022). Budaya tempat kerja yang fleksibel dan suportif sangat penting bagi karyawan Gen-Z yang memprioritaskan keragaman, inklusivitas, dan inovasi (Kasmari, Demi, & Pramano, 2022; Mailin Mailin et al., 2023; Sharma, 2023). Penelitian telah mengindikasikan bahwa budaya yang mendukung dapat mengurangi konsekuensi negatif dari stres dan burnout, yang menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik (Widarko & Anwarodin, 2022).

### **Studi Empiris tentang Tenaga Kerja Gen-Z**

Studi tentang tenaga kerja Gen-Z menekankan ciri-ciri dan minat mereka yang unik dibandingkan dengan generasi lainnya. Karyawan Gen-Z adalah individu yang tumbuh di era digital, memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi di bidang teknologi (Nguyen et al., 2022). Mereka memiliki preferensi yang kuat terhadap lingkungan kerja yang menawarkan fleksibilitas dan kemandirian dalam tugas-tugas mereka (Becker, 2021; Zhang et al., 2023). Nilai-nilai inti mereka meliputi transparansi, kepemimpinan yang beretika, dan mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional. Penelitian telah mengindikasikan bahwa individu yang termasuk dalam generasi Gen-Z lebih cenderung terlibat aktif dan mencapai kinerja tinggi di perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang sama dengan mereka dan menawarkan pengalaman kerja yang bermakna (Araque González, Suárez Hernández, Gómez Vásquez, Vélez Uribe, & Bernal Avellaneda, 2022; Gómez-Prado et al., 2022).

Organisasi harus mengadopsi gaya kepemimpinan dan mengembangkan budaya yang selaras

dengan ciri-ciri khas tenaga kerja Gen-Z. Lingkungan yang kondusif bagi kinerja optimal karyawan Gen-Z dapat dibangun melalui integrasi kepemimpinan transformasional, teknik pelibatan karyawan, dan budaya organisasi yang baik.

### **Kerangka Kerja Konseptual**

Penelitian ini didasarkan pada teori bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap tingkat engagement dan kinerja pekerja Gen-Z di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga menghipotesiskan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

Korelasi antara gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan budaya perusahaan sangat rumit dan saling bergantung. Gaya kepemimpinan memiliki dampak langsung pada budaya organisasi dengan menetapkan standar nilai dan perilaku di dalam organisasi (Nugroho, 2023; Widyaningrum & Amalia, 2023). Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengembangkan budaya yang mendorong inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan (Akbar & Manurung, 2020; Maisoni, Yasri, & Abror, 2019). Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada peningkatan tingkat keterlibatan dan kinerja. Selain itu, budaya perusahaan yang kondusif dapat meningkatkan keefektifan gaya kepemimpinan yang beragam, menyederhanakan proses pelibatan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka (Akbar & Manurung, 2020; Ravikumar, 2013).

Keterlibatan karyawan berfungsi sebagai perantara antara gaya kepemimpinan dan kinerja pekerjaan. Karyawan yang terlibat lebih cenderung menerima inisiatif kepemimpinan dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Nagiah & Mohd Suki, 2024; Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023). Memastikan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sejalan dengan nilai dan harapan karyawan Gen-Z adalah hal yang sangat penting. Generasi saat ini cenderung bereaksi positif terhadap gaya kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif, serta budaya yang mendorong variasi dan kreativitas (Setyaningsih & Nawangsari, 2021).

Berdasarkan kerangka kerja konseptual, asumsi-asumsi berikut ini dirumuskan untuk menyelaraskan dengan struktur yang disediakan:

H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap employee engagement di kalangan karyawan Gen-Z di Indonesia.

H2: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia.

H3: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap employee engagement di kalangan karyawan Gen-Z di Indonesia.

H4: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia.

H5: Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia.

## **METODE**

### **Desain dan Sampel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini berpusat pada individu Gen-Z yang bekerja di berbagai industri di Indonesia. Penelitian ini menggunakan purposive sampling, sebuah metode pengambilan sampel non-probabilitas, untuk memilih partisipan yang memenuhi persyaratan sebagai bagian dari kelompok Gen-Z dan sudah memiliki pekerjaan. Sebanyak 180 jawaban valid diperoleh, yang dianggap memadai untuk melakukan

analisis SEM-PLS. Minimal 100-200 sampel sering kali diperlukan untuk jenis investigasi ini untuk menjamin temuan yang dapat diandalkan (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

### Instrumen Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner yang dirancang dengan baik yang bertujuan untuk menilai elemen-elemen mendasar dari gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja pekerjaan. Kuesioner dibagi menjadi empat bagian yang berbeda:

- Gaya Kepemimpinan: Bagian ini mengevaluasi beberapa gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional, dengan menggunakan 12 pertanyaan. Penilaian ini berasal dari (Hensellek et al., 2023; Liu et al., 2022; Purnomo et al., 2020; Yondonrenchin & Zanabazar, 2023) Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (MLQ).
- Keterlibatan Karyawan: Segmen ini menilai tingkat keterlibatan dengan menggunakan Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES) yang dikembangkan oleh (Ashraf & Siddiqui, 2020; Saikumari, Joseph, Swetha, & Venkatesh, 2023; V. SUNITHA et al., 2023). Terdiri dari 9 item yang secara khusus menilai energi, pengabdian, dan penyerapan.
- Budaya Organisasi: Bagian ini menilai kualitas budaya dengan menggunakan 10 item, berdasarkan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (OCAI) yang dikembangkan oleh (Akbar & Manurung, 2020; YahiaMarzouk & Jin, 2023).
- Prestasi Kerja: Segmen ini menggunakan skala yang berasal dari (Astuti, 2022; I Ketut yadnya Wirama, Putu Ngurah Suyatna, 2022) pengukuran kinerja pekerjaan. Skala ini terdiri dari 9 pertanyaan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

Penilaian untuk setiap item dinilai dengan menggunakan skala Likert 5 poin, di mana para peserta dapat merespons dengan skala 1 (menunjukkan ketidaksetujuan yang sangat kuat) hingga 5 (menunjukkan persetujuan yang sangat kuat).

### Analisis Data

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SEM-PLS versi 3, yang sesuai untuk memeriksa hubungan yang rumit antara konstruksi tersembunyi dan indikatornya (Hair et al., 2019). Bagian awal dari analisis ini adalah mengevaluasi model pengukuran, yang menilai reliabilitas dan validitas data. Nilai reliabilitas komposit dan alpha Cronbach dihitung untuk menilai konsistensi internal. Nilai reliabilitas di atas 0,70 mengindikasikan ketergantungan yang kuat. Selain itu, AVE (average variance extracted) dihitung untuk menilai validitas konvergen (nilai yang melebihi 0,5 menunjukkan validitas konvergen yang kuat). Kriteria Fornell-Larcker digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Hubungan yang dipostulatkan diselidiki dengan menggunakan penilaian model struktural. Hal ini melibatkan penghitungan koefisien jalur dan menilai signifikansinya dengan melakukan bootstrapping dengan 5.000 sampel. Kekuatan penjas model dinilai berdasarkan nilai  $R^2$ , dengan 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing mewakili kekuatan penjas rendah, sedang, dan tinggi.

## HASIL

### Statistik Deskriptif

Bagian ini menyajikan karakteristik demografis dan statistik deskriptif penting dari para responden. Sampel terdiri dari 180 individu Gen-Z dari beberapa bisnis di seluruh Indonesia. Tabel di bawah ini menyajikan gambaran ringkas mengenai distribusi demografis dan statistik deskriptif untuk variabel-variabel utama yang dinilai dalam penelitian ini.

**Tabel 1.** Profil Demografis Responden

Variabel Demografis	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	92	51.1%



Usia	Perempuan	88	48.9%
	20-22	73	40.6%
	23-25	107	59.4%
Industri	Teknologi	38	21.1%
	Keuangan	34	18.9%
	Manufaktur	28	15.6%
	Pendidikan	25	13.9%
	Kesehatan	21	11.7%
	Lainnya	34	18.9%

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Dimasukkannya beberapa industri dalam penelitian ini menjamin bahwa berbagai kondisi kerja dan budaya organisasi tercakup. Sektor teknologi menyumbang proporsi responden terbesar (21,1%), yang mengindikasikan semakin pentingnya bisnis ini dan daya tariknya bagi kelompok Gen-Z, yang dikenal karena keahlian teknologi dan antusiasme mereka terhadap inovasi. Karyawan Gen-Z menunjukkan minat yang tinggi terhadap pekerjaan di industri keuangan, seperti yang terlihat dari partisipasi mereka yang cukup besar, yaitu 18,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mereka menghargai stabilitas keuangan dan potensi pertumbuhan yang dapat diberikan oleh karier tersebut. Sektor industri, yang mencakup 15,6% tenaga kerja, dan sektor pendidikan, yang mencakup 13,9%, menawarkan pengaturan kerja yang konvensional dan terorganisir. Di sisi lain, industri perawatan kesehatan, yang mewakili 11,7%, telah mengalami peningkatan permintaan dan fokus, terutama dalam menanggapi krisis kesehatan global baru-baru ini. Kategori "Lainnya" memiliki 34 responden (18,9%) dari berbagai industri yang tidak disebutkan secara eksplisit. Hal ini menunjukkan spektrum luas pilihan karier yang terbuka bagi pekerja Gen-Z dan memastikan bahwa studi ini mempertimbangkan beragam lingkungan kerja.

**Tabel 2.** Statistik Deskriptif

Membangun	Item	Berarti	SD	Min	Max
Gaya Kepemimpinan	12	3.82	0.67	1.75	5.00
Keterlibatan Karyawan	9	4.10	0.72	2.00	5.00
Budaya Organisasi	10	3.95	0.65	2.00	5.00
Prestasi Kerja	9	4.07	0.70	2.33	5.00

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Nilai rata-rata dari variabel-variabel tersebut menunjukkan tingkat gaya kepemimpinan (3,82), keterlibatan karyawan (4,10), budaya organisasi (3,95), dan prestasi kerja (4,07) yang meningkat secara konsisten. Standar deviasi menunjukkan tingkat konsistensi yang sedang hingga tinggi dalam jawaban. Keterlibatan karyawan menunjukkan variabilitas yang paling tinggi (SD = 0,72), sementara budaya organisasi menunjukkan variabilitas terendah (SD = 0,65). Jajak pendapat ini menangkap berbagai tanggapan dari karyawan Gen-Z, seperti yang ditunjukkan oleh nilai minimum dan tertinggi di semua variabel. Hal ini mengindikasikan adanya keragaman persepsi di antara para karyawan ini.

**Model Luar**

Evaluasi model pengukuran melibatkan evaluasi reliabilitas dan validitas konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability > 0,70, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang kuat. Cronbach's alpha >0.70 yang mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi. Nilai Average Variance Extracted (AVE) terdiri dari >0.50, menunjukkan adanya validitas konvergen. Validitas diskriminan juga ditentukan dengan menggunakan

kriteria Fornell-Larcker, yang membandingkan akar kuadrat dari average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasinya dengan konstruk lain.

### Uji Bootstrapping

Evaluasi model struktural menganalisis koefisien jalur, nilai-t, dan nilai-p. Signifikansi statistik dari koefisien jalur dievaluasi dengan menggunakan metode bootstrapping, dengan total 5.000 sampel.

**Tabel 3.** Hasil Penilaian Model Struktural

Hipotesis	$\beta$	T	P
Gaya Kepemimpinan → Keterlibatan Karyawan	0.454	7.323	0.000
Gaya Kepemimpinan → Prestasi Kerja	0.387	5.845	0.000
Budaya Organisasi → Keterlibatan Karyawan	0.473	8.012	0.000
Budaya Organisasi → Prestasi Kerja	0.296	4.287	0.000
Keterlibatan Karyawan → Prestasi Kerja	0.522	9.675	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Koefisien jalur ( $\beta$ ) menunjukkan ukuran dan arah hubungan antara konstruk. Nilai t lebih dari 1,96 menunjukkan signifikansi statistik pada tingkat 5%, sedangkan nilai p kurang dari 0,05 juga menunjukkan signifikansi statistik.

Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan di antara banyak faktor: Temuan ini menunjukkan adanya korelasi langsung antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan di antara karyawan Gen-Z di Indonesia. Gaya kepemimpinan transformasional dan suportif memberikan pengaruh besar terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang cakap berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Korelasi antara Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,473, yang memiliki nilai t sebesar 8,012 dan nilai p di bawah 0,01. Temuan ini menunjukkan bahwa mengembangkan budaya yang mendukung dan inklusif menghasilkan peningkatan tingkat keterlibatan karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,296, dengan nilai t sebesar 4,287 dan nilai p di bawah 0,05, menunjukkan adanya korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja. Sederhananya, budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja. Hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Pekerjaan didukung oleh koefisien jalur sebesar 0,522, nilai t sebesar 9,675, dan tingkat signifikansi  $p < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dan berkomitmen cenderung berkinerja lebih efektif di posisi masing-masing.

Nilai  $R^2$  mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan variabilitas dalam keterlibatan karyawan. Nilai  $R^2$  untuk Keterlibatan Karyawan dalam hal ini adalah 0,554, yang menandakan bahwa 55,4% dari variabilitas dalam keterlibatan karyawan dapat dikaitkan dengan kombinasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk Job Performance adalah 0,642, yang menunjukkan bahwa 64,2% dari variabilitas dalam job performance dapat dijelaskan oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan employee engagement.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hubungan yang disarankan dan menyoroti pentingnya kepemimpinan yang efektif, budaya perusahaan yang positif, dan keterlibatan karyawan yang tinggi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan di antara karyawan Generasi Z di Indonesia.

## DISKUSI

### Gaya Kepemimpinan

Korelasi yang kuat antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan serta kinerja pekerjaan menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dan suportif di lingkungan kerja Gen-

Z. Pemimpin yang memiliki kualitas transformasional, seperti kemampuan untuk menginspirasi, mendorong, dan menawarkan dukungan individual kepada karyawannya, memiliki potensi untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo et al., 2020; Ratnasari & Sutjahjor, 2019; Sirait, Junaedi, Purwati, & Deli, 2022) yang menekankan kemampuan kepemimpinan transformasional dalam mempromosikan hasil yang menguntungkan bagi karyawan.

Karyawan Gen-Z, yang memprioritaskan pekerjaan yang bermakna dan pengembangan profesional, sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang menekankan visi, inspirasi, dan kemajuan individu. Pemimpin yang transparan, etis, dan suportif diterima dengan baik oleh generasi ini, karena mereka menginginkan hubungan yang harmonis antara nilai-nilai mereka sendiri dan tujuan perusahaan (Becker, 2021; Schroth, 2019). Untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja Gen-Z, organisasi harus memprioritaskan program pengembangan kepemimpinan yang mendorong atribut-atribut ini.

### **Keterlibatan Karyawan**

Pengaruh yang signifikan dan menguntungkan dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja menunjukkan fungsi penting sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Karyawan yang terlibat memiliki tingkat antusiasme, komitmen, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik (Adfa & Indiyati, 2022; Nikolova et al., 2019; Setyaningsih & Nawangsari, 2021). Penemuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah membuktikan adanya korelasi yang kuat antara keterlibatan dan kinerja dalam situasi yang berbeda (Abolnasser et al., 2023; Claudia et al., 2020).

Karyawan Gen-Z terutama termotivasi oleh elemen-elemen seperti tugas yang menarik dan memiliki tujuan, prospek pertumbuhan, pengakuan, dan suasana kerja yang mengayomi. Organisasi harus memprioritaskan penciptaan kondisi yang mengoptimalkan faktor-faktor ini, seperti memberikan kesempatan untuk kemajuan profesional, memberikan umpan balik yang konsisten, dan mengakui upaya karyawan. Dengan mengembangkan budaya yang mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan, perusahaan dapat mengeluarkan kemampuan penuh dari karyawan Generasi Z dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

### **Budaya Organisasi**

Korelasi positif yang kuat antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan serta kinerja pekerjaan menggarisbawahi pentingnya membina lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Budaya perusahaan yang mendukung keberagaman, inklusivitas, dan inovasi dapat diterima dengan baik oleh karyawan Gen-Z dan meningkatkan tingkat keterlibatan dan produktivitas mereka (Berliana, Siregar, & Dwi Gustian, 2018; Paais & Pattiruhu, 2020; Roesdiono, Saptandari EP, & Suminar, 2019; Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023).

Budaya perusahaan yang memupuk inklusivitas dan kreativitas sangat penting bagi karyawan Gen-Z, yang sangat memprioritaskan karakteristik ini. Memupuk budaya yang mendorong kolaborasi, merangkul keragaman, dan mendukung pengembangan yang berkelanjutan dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan hasil kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan harus mengalokasikan sumber daya untuk upaya budaya yang sejalan dengan nilai dan harapan tenaga kerja Generasi Z mereka.

### **Implikasi Praktis**

Hasil penelitian ini memiliki berbagai konsekuensi praktis bagi para manajer dan organisasi:

- a. Organisasi harus mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan suportif di antara para pemimpin mereka, yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi



karyawan. Program pengembangan kepemimpinan harus memprioritaskan pengembangan keterampilan ini.

- b. Memupuk budaya yang mendorong keberagaman, inklusivitas, dan kreativitas dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Organisasi harus mengadopsi kebijakan dan praktik yang mendukung karakteristik budaya ini.
- c. Memprioritaskan strategi untuk meningkatkan keterlibatan, seperti menawarkan tugas-tugas yang bermakna, kesempatan untuk berkembang, umpan balik yang konsisten, dan pengakuan, sangatlah penting. Karyawan yang secara aktif terlibat dan berkomitmen akan cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

### **Keterbatasan dan Penelitian di Masa Depan**

Meskipun penelitian ini menawarkan wawasan yang berguna, penelitian ini bukannya tanpa keterbatasan. Penggunaan pengambilan sampel purposif dapat membatasi kapasitas untuk menerapkan temuan pada populasi Gen-Z yang lebih luas. Dalam penelitian selanjutnya, akan bermanfaat untuk menggunakan metode pengambilan sampel yang lebih luas dan desain longitudinal untuk menyelidiki hubungan sebab akibat dalam jangka waktu yang lebih lama. Selain itu, menyelidiki faktor-faktor tambahan, seperti bakat teknologi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dapat meningkatkan pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan kerja pada karyawan Gen-Z.

Studi di masa depan juga harus memasukkan perbandingan lintas budaya untuk menjelaskan dampak dari latar belakang budaya yang beragam terhadap interaksi antara gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja pekerjaan. Studi di masa depan dapat meningkatkan pemahaman kita tentang cara mengelola dan mengoptimalkan kinerja tenaga kerja Gen-Z secara efisien dengan mengatasi keterbatasan ini dan memperluas area penelitian

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dan suportif memiliki dampak positif yang substansial terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang memberikan bantuan juga memiliki pengaruh yang menguntungkan terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja. Keterlibatan karyawan merupakan elemen penting dalam mencapai kinerja yang tinggi. Untuk meningkatkan produktivitas Generasi Z, perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan yang memotivasi, mengembangkan budaya perusahaan yang baik, dan mengimplementasikan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan memenuhi ekspektasi Generasi Z dan menciptakan iklim kerja yang mendorong kinerja yang luar biasa. Investigasi selanjutnya harus mengatasi kendala penelitian ini dengan menggunakan metode sampel yang lebih komprehensif dan desain longitudinal untuk meneliti asosiasi yang bertahan lama. Selain itu, menyelidiki elemen-elemen seperti bakat teknis dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menambah pemahaman tentang aspek-aspek yang memengaruhi kinerja Generasi Z. Investigasi lintas budaya dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana lingkungan budaya yang berbeda memengaruhi hubungan ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609.

- Adfa, M. S. S., & Indiyati, D. (2022). Impact of work environment and job characteristics on turnover intention with employee engagement as intervening variables on the talent of the millennials generation in Indonesia. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 244–247). Routledge.
- Akbar, A., & Manurung, A. D. R. (2020). The Influence of Organizational Culture and Situational Leadership to Employee Engagement Through Compensation as a Mediator at PT. Astra Welab Digital Arta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(6), 872–882.
- Andrianova, O. A. (2022). Contextual Component in Cross-Cultural Business Interaction With Asian Partners. *Professional Discourse & Communication*, 4(4), 86–94. <https://doi.org/10.24833/2687-0126-2022-4-4-86-94>
- Araque González, G., Suárez Hernández, A., Gómez Vásquez, M., Vélez Uribe, J., & Bernal Avellaneda, A. (2022). Sustainable manufacturing in the fourth industrial revolution: A big data application proposal in the textile industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(4), 614–636.
- Areola, E. M. Q., Phd, H. S. G., Perono, I., & Ilagan, J. C. (2022). The Relationship of Sustainable Buying Behavior Dimensions Among the Gen Z: Modeling the Impact of Psychological Factors. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 4(1), 30–39.
- Ashraf, T., & Siddiqui, D. A. (2020). The Impact of Employee Engagement on Employee Retention: The Role of Psychological Capital, Control at Work, General Well-Being and Job Satisfaction. *Human Resource Research*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.5296/hrr.v4i1.16477>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(4), 623.
- Aziz, S. A. A., & Abiddin, N. Z. (2022). Leadership Style and Entrepreneurial Leadership Among University Students: A Literature Review. *International Journal of Learning and Development*, 12(3), 1522.
- Becker, K. L. (2021). We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review*.
- Berliana, M., Siregar, N., & Dwi Gustian, H. (2018). International Review of Management and Marketing The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41–46.
- Cahyani, E., Edward, Y., & Purba, M. (2022). The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Satisfaction Work as Intervening Variable (Case Study PTPN IV Laras). *International Journal of Research and Review*, 9, 99–109. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20221012>
- Claudia, E., Worang, F. G., Saerang, R. T., Worang, E. C. H. F. G., & Saerang. (2020). *THE IMPACT OF JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE RETENTION AT PT . MEGAH PRIMA SUPRA MAKMUR MANADO DAMPAK KEPUASAN KERJA DAN KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP RETENSI* *Jurnal EMBA*. 9(1), 299–306.
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Gómez-Prado, R., Alvarez-Risco, A., Cuya-Velásquez, B. B., Arias-Meza, M., Campos-Dávalos, N., Juárez-Rojas, L., ... Yáñez, J. A. (2022). Product innovation, market intelligence and pricing capability as a competitive advantage in the international performance of startups: Case of peru. *Sustainability*, 14(17), 10703.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17, 45S–63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hamdi, M., Indarti, N., Manik, H. F. G. G., & Lukito-Budi, A. S. (2022). Monkey see, monkey do? Examining the effect of entrepreneurial orientation and knowledge sharing on new venture creation for Gen Y and Gen Z. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & ... (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business* .... Elsevier.
- I Ketut yadnya Wirama, Putu Ngurah Suyatna, I. B. U. P. (2022). The Role of Organizational Commitment as a Mediation of the Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Industrial Psychology*.
- Jani, J., & Suryadinata, S. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1519–1528. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2233>
- Jonah, C. T. (2022). Organizational Learning Culture and Employee Work Attitude in Deposit Money Banks in Rivers State. *Journal of Strategic Management*, 7(3), 11–23.
- Kasmari, K., Demi, E. E., & Pramano, T. (2022). the Effect of Perceived Organizational Support, Motivation and Job Satisfaction on Employees' Organizational Commitment (Case Study At the Kendal Regency Education and Culture Office). *International Journal Management and Economic*, 1(3), 33–44. <https://doi.org/10.56127/ijme.v1i3.258>
- Le Hoang, C., & Ho, D. T. (2022). The impact of transformational leadership style on employee creativity and organizational innovation-A case of telecommunications enterprises in the HCMC. *Science & Technology Development Journal: Economics-Law & Management*, 6(4), 3908–3918.
- Likdanawati, L., Yanita, Y., Hamdiah, H., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). Effect Of Organizational Commitment, Work Motivation And Leadership Style On Employee Performance Of Pt. Aceh Distribus Indo Raya. *International Journal Of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research, And Technology (Ijset)*, 1(8), 377–382.
- Liu, L., Tai, H.-W., Cheng, K.-T., Wei, C.-C., Lee, C.-Y., & Chen, Y.-H. (2022). The Multi-Dimensional Interaction Effect of Culture, Leadership Style, and Organizational Commitment on Employee Involvement within Engineering Enterprises: Empirical Study in Taiwan. *Sustainability*, 14(16), 9963.
- Mailin Mailin, Firmansyah, Amiruddin, Maulana Andinata Dalimunthe, Abdurrahman, & Achyar Zein. (2023). Exploring Intercultural Communication in Indonesia: Cultural Values, Challenges, and Strategies. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 2804–2816. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.657>
- Maisoni, H., Yasri, Y., & Abror, A. (2019). Effect of organizational culture, leadership and compensation on employee engagement in coca-cola amatil indonesia central sumatra. *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 553–561. Atlantis Press.
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 1–14.
- Miller, L. J., & Lu, W. (2018). Gen Z is set to outnumber millennials within a year. *Bloomberg. Com*, 20.
- Nagiah, G. R., & Mohd Suki, N. (2024). Linking environmental sustainability, social sustainability, corporate reputation and the business performance of energy companies: insights from an emerging market. *International Journal of Energy Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJESM-06-2023-0003>
- Nguyen, C., Nguyen, T., & Luu, V. (2022). Relationship between influencer marketing and purchase intention: focusing on Vietnamese gen Z consumers. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2), 810–828.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Nugroho, S. A. (2023). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND COMPENSATION TO EMPLOYEE

- ENGAGEMENT AT NON GOVERNMENTAL ORGANIZATION X IN JAKARTA. *International Journal of Social Science*, 2(6), 2357–2366.
- Nurhasanah, N., Lazuardi, B., & Sagara, M. R. N. (2022). The The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Motivation on Job Satisfaction at Badan Pengelola Aset Daerah Provinsi DKI Jakarta. *Applied Quantitative Analysis*, 2(2), 55–65.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 446–458.
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjor, G. (2019). EMPLOYEES' PERFORMANCE: ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE THROUGH JOB SATISFACTION. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 597–608.
- Ravikumar, T. (2013). A study on impact of team work, work culture, leadership and compensation on engagement level of employees in MSMEs in India. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8), 175–185.
- Roesdiono, E., Saptandari EP, P., & Suminar, D. R. (2019). Employee retention at 'Precious' English language course in Surabaya. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 32(1), 95. <https://doi.org/10.20473/mkp.v32i12019.95-104>
- Saikumari, V., Joseph, S. B., Swetha, V., & Venkatesh, B. P. (2023). A STUDY ON THE VARIOUS CHANNELS OF INTERNAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Russian Law Journal*, 11(11S), 68–75.
- Sajad Ahmad Bhat, & Priyanka Patni. (2023). A review: Impact of motivation and toxic work around job culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(3), 747–751. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463>
- Saxena, D., Kanhere, R., & Thekkekara, J. (2022). *Organizational Culture and Its Association with Job Satisfaction among Hospital Employees*. 280. <https://doi.org/10.52403/ijhsr.20220239>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Setyaningsih, N., & Nawangsari, L. C. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Turnover Intention With Job Satisfaction as Mediating Role. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 277–286.
- Sharma, A. (2023). Managing Remote Teams in Organisations: Best Practices for Effective Collaboration and Communication. *PsychologyandEducation*, 55(1), 167–173. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.16>
- Sirait, L., Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022). Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(2), 115–129.
- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128–138.
- V. SUNITHA, V, VENKATESH., D, SUBITH., JAYKARTHIKEYAN, & SHIVAKUMAR. (2023). a Study on Employees Retention With Reference To Cholamandalam Investment and Finance Company Limited, Chennai. *Russian Law Journal*, 11(12s), 89–93. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i12s.2004>
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & ... (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & ... Elsevier*.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.

- Widyaningrum, L. R., & Amalia, L. (2023). The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement on Employee Performance at Indonesia's Flight School. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(4), 802–810.
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). Renew or die amidst COVID-19: investigating the effect of organizational learning culture on strategic renewal through strategic reconfiguration and digital .... .. of *Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0041>
- Yondonrenchin, M., & Zanabazar, A. (2023). Relationship between Multiplier, Employee Job Attitude, and Employee Engagement. *Archives of Business Research*, 11(7), 70–82. <https://doi.org/10.14738/abr.117.15045>
- Zhang, Y., Liu, C., & Lyu, Y. (2023). Profiling Consumers: Examination of Chinese Gen Z Consumers' Sustainable Fashion Consumption. *Sustainability*, 15(11), 8447.