



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Engagement* terhadap Produktivitas Gen Z

Mifta Ajdilia Wilmasari^{1*}, Harsanto², Indra Hastuti³

¹⁻³Program Studi S1 Manajemen, Universitas Duta Bangsa Surakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: 220414051@mhs.udb.ac.id

Abstract. *Generation Z employee productivity has become a key determinant of organizational success in the digital era, where organizations are required to adapt to rapid technological advancements and evolving workforce expectations. This study aims to examine the influence of transformational leadership, the work environment, and work engagement on the productivity of Generation Z employees at Putra Store. The study adopts a quantitative approach using an associative research design. The research population consists of all Generation Z employees at Putra Store, with the entire group of 60 employees included as respondents through a saturated sampling technique. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with SmartPLS software. The results indicate that transformational leadership, the work environment, and work engagement each have a positive and significant influence on the work productivity of Generation Z employees, both individually and collectively. These findings demonstrate that enhancing employee productivity requires effective transformational leadership, a conducive and supportive work environment, and high levels of employee engagement. The study provides practical implications for Putra Store in developing human resource management strategies, strengthening organizational practices, and fostering a productive workplace that aligns with the characteristics and expectations of Generation Z employees.*

Keywords: *Generation Z; Transformational Leadership; Work Engagement; Work Environment; Work Productivity.*

Abstrak. Produktivitas karyawan Generasi Z telah menjadi salah satu faktor penentu utama keberhasilan organisasi di era digital, di mana organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan pesatnya perkembangan teknologi serta perubahan ekspektasi tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan keterikatan kerja (*work engagement*) terhadap produktivitas karyawan Generasi Z pada Putra Store. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Generasi Z di Putra Store, dengan seluruh jumlah populasi sebanyak 60 orang dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan *work engagement* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan memerlukan kepemimpinan transformasional yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, serta tingkat keterikatan kerja yang tinggi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi Putra Store dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia, memperkuat praktik organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan selaras dengan karakteristik serta harapan karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Generasi Z; Kepemimpinan Transformasional; Lingkungan Kerja; Produktivitas Kerja; Work Engagement.

1. LATAR BELAKANG

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi penting dalam organisasi yang berperan dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset strategis untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh modal dan perkembangan teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, penerapan praktik MSDM yang tepat menjadi salah satu faktor

utama dalam meningkatkan kinerja karyawan sekaligus memperkuat daya saing organisasi di tengah persaingan yang semakin kompetitif (Amarjupi *et al.*, 2024) .

Perkembangan transformasi digital telah memberikan perubahan yang signifikan terhadap sistem kerja organisasi, termasuk pada komposisi tenaga kerja yang saat ini semakin didominasi oleh Generasi Z. Menurut pendapat Tuada & Raihani, (2025) kelompok generasi yang lahir pada periode 1997–2012 dikenal sebagai *digital native* karena memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan teknologi, berpikir inovatif, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat. Di sisi lain, Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut Wahyudi *et al.*, (2025) karakteristik Generasi Z menunjukkan bahwa mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri, komunikasi yang transparan, serta gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi. Kondisi tersebut memungkinkan potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan Generasi Z.

Keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dapat tercermin melalui tingkat produktivitas kerja karyawannya. Produktivitas tidak semata-mata mengacu pada kuantitas hasil kerja, melainkan juga mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh organisasi (Abdurrohman *et al.*, 2024). Tingkat produktivitas yang tinggi akan memperkuat daya saing perusahaan, sedangkan produktivitas yang rendah dapat menghambat pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik, preferensi, dan pola kerja yang khas sehingga memerlukan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai.

Putra Store merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan akun premium digital, seperti Netflix, Spotify, YouTube Premium, CapCut, ChatGPT, serta berbagai layanan digital lainnya. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 2019 ini menjalankan sebagian besar aktivitas operasionalnya secara daring, mulai dari kegiatan promosi, pelayanan pelanggan, hingga proses transaksi. Dalam menjalankan operasional tersebut, Putra Store didukung oleh tenaga kerja yang mayoritas berasal dari Generasi Z sehingga memiliki kemampuan yang memadai dalam memanfaatkan perkembangan teknologi digital.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan, produktivitas kerja di Putra Store masih menunjukkan kondisi yang belum stabil. Beberapa karyawan mengalami penurunan semangat kerja ketika arahan dari pimpinan kurang jelas atau ketika motivasi dan dukungan yang

diberikan belum optimal. Selain itu, tingkat keterlibatan kerja di antara karyawan juga belum merata sehingga memengaruhi antusiasme serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa produktivitas kerja karyawan Generasi Z tidak semata-mata bergantung pada kemampuan teknis, melainkan juga dipengaruhi oleh efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan dan tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Salah satu faktor yang diduga berperan dalam memengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah penerapan kepemimpinan transformasional. Yulisharsasi *et al.*, (2022) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan agar mampu mencapai kinerja yang melampaui sasaran organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan ini tercermin melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* serta *individualized consideration*. Penelitian Amarjupi *et al.*, (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Herlambang & Suhartini, (2025) yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mampu mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja.

Selain kepemimpinan transformasional, Andini & Putri, (2026) berpendapat *work engagement* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kondisi ini ditandai dengan tingginya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sehingga karyawan memiliki semangat, komitmen, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung bekerja lebih optimal serta mampu mempertahankan kualitas kinerja meskipun menghadapi berbagai tantangan kerja (Maulana *et al.*, 2023). Penelitian Waluyo & Chalimah, (2025) juga menunjukkan bahwa *work engagement* memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional maupun tingkat *work engagement* yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan. Meskipun demikian, penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* secara bersamaan terhadap produktivitas Generasi Z, khususnya pada perusahaan di bidang layanan digital, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Putra Store. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan

ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan meningkatkan *work engagement* guna mengoptimalkan produktivitas Generasi Z.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin untuk mengembangkan potensi, memotivasi, dan menginspirasi karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Menurut Herlambang & Suhartini, (2025), pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan visi dan misi yang jelas, tetapi juga memberikan perhatian terhadap pengembangan potensi setiap individu melalui bimbingan, dukungan, serta dorongan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan permasalahan. Penerapan gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan semangat kerja, kepercayaan diri, dan komitmen karyawan sehingga tujuan organisasi lebih mudah dicapai.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yaitu kharisma, motivasi inspiratif, perhatian individual, dan stimulasi intelektual (Waluyo & Chalimah, 2025). Penerapan kepemimpinan transformasional dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh (Hura, 2026). Berdasarkan kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas kerja karyawan, khususnya Generasi Z yang membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung, arahan yang jelas, dan kesempatan untuk berkembang (Astuti & Heryadi, 2023).

Work Engagement

Work engagement menggambarkan kondisi psikologis ketika karyawan memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Menurut Anggraini *et al.*, (2024), *work engagement* menunjukkan adanya ikatan yang kuat antara karyawan dengan pekerjaannya serta keyakinan bahwa mereka mampu menghadapi berbagai tuntutan kerja secara efektif. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja, fokus, dan komitmen yang kuat sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Kondisi tersebut menjadikan *work engagement* sebagai salah satu faktor penting yang mendukung peningkatan produktivitas dan keberhasilan perusahaan (Maulana *et al.*, 2023).

Waluyo & Chalimah, (2025) berpendapat bahwa Terdapat tiga indikator utama dalam work engagement, yaitu *vigor*, *dedication* serta *absorption*. *Vigor* mencerminkan energi dan semangat kerja, *dedication* menunjukkan antusiasme serta tanggung jawab terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan karyawan saat bekerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu membangun work engagement yang tinggi agar karyawan lebih termotivasi, produktif, dan berkontribusi secara maksimal (Sabila & Izzati, 2025).

Produktivitas Generasi Z

Generasi Z mencakup individu yang lahir pada tahun 1997–2012 dan sejak usia dini telah hidup berdampingan dengan perkembangan teknologi digital. Menurut Tuada & Raihani, (2025), Kemampuan Generasi Z dalam mengoperasikan teknologi sangat memuaskan serta lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dibandingkan generasi sebelumnya. Karakteristik tersebut mendorong munculnya kreativitas, inovasi, dan kemampuan bekerja secara lebih fleksibel. Rasulong et al., (2024) berpendapat bahwa di lingkungan kerja, kemampuan memanfaatkan teknologi menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan produktivitas karyawan Generasi Z, organisasi harus mengubah strategi manajemen sumber daya manusia mereka agar selaras dengan atribut Generasi Z.

Kemampuan karyawan menghasilkan output kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai target yang direncanakan perusahaan merupakan definisi dari produktivitas kerja. Produktivitas menunjukkan sejauh mana sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Menurut Natania, (2025), pengukuran produktivitas kerja melibatkan beberapa indikator, yakni kemampuan, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Dengan demikian, peningkatan produktivitas karyawan Generasi Z tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat (Erianti *et al.*, 2025).

3. METODE PENELITIAN

Studi dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan tipe penelitian asosiatif untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z pada Putra Store. Pengumpulan data primer dilakukan dengan membagikan kuesioner tertutup menggunakan skala Likert kepada responden. Dengan jumlah populasi 60 karyawan Generasi Z di Putra Store, penelitian ini menerapkan teknik sampling jenuh (total sampling), sehingga keseluruhan populasi dijadikan responden

(Sugiyono, 2020). SmartPLS digunakan sebagai software untuk menganalisis data dalam penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahapan pertama model pengukuran dirancang untuk memastikan bahwa indikator mampu secara konsisten mencerminkan konstruk dengan baik dalam hal validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil dari pengujian outer model tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian *Outer Model*.

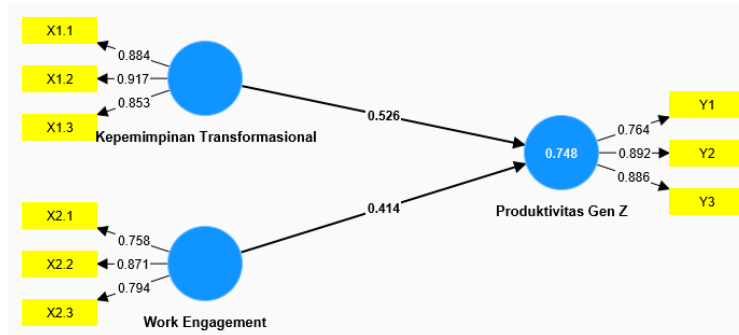
Variabel	Indikator	Nilai <i>Cross Loading</i>			<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
		X1	X2	Y			
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0.884			0,861	0,085	0,783
	X1.2	0.917					
	X1.3	0.853					
Work Engagement	X2.1		0.759		0,738	0,767	0,655
	X2.2		0.871				
	X2.3		0.794				
Produktivitas Gen Z	Y1			0.768	0,805	0,813	0,722
	Y2			0.890			
	Y3			0.885			

Sumber : Hasil Olah data, 2026

Hasil pengujian pada tabel, diketahui bahwa seluruh indikator pada ketiga variabel kepemimpinan transformasional, *work engagement*, serta produktivitas Gen Z menunjukkan *outer loading* > 0,7, yang mengindikasikan bahwa semua indikator valid. Pengujian *discriminant validity* mengungkapkan bahwa setiap indikator memperoleh nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada konstraknya dibandingkan konstruk lainnya, sehingga memenuhi kriteria *discriminant validity*. Hasil pengujian *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menampilkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai > 0,7, dan pengujian AVE menunjukkan bahwa semua variabel mencapai nilai > 0,5. Data tersebut membuktikan bahwa semua variabel penelitian memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang telah ditetapkan.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada inner model bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian ini menerapkan analisis koefisien determinasi (R^2) dan pengujian hipotesis.



Sumber: Hasil olah data, 2026

Gambar 1. Diagram Koefisien Jalur (Path Coefficient).

R Square (R^2)

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinan.

	R Square	Adjust R Square
Produktivitas Gen Z	0,748	0,739

Sumber : Hasil olah data, 2026

Hasil analisis koefisien determinan untuk variabel produktivitas Gen Z dapat dilihat pada Tabel 2. Data menunjukkan nilai *Adjusted R Square* senilai 0,748, yang bermakna kepemimpinan transformasional dan *work engagement* secara bersamaan mampu menjelaskan 74,8% dari produktivitas Gen Z. Sisanya sebesar 21,2% mengindikasikan adanya pengaruh dari faktor-faktor lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Tabel 3. Hasil *Bootstrapping Path Coefficient*.

Keterhubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Kepemimpinan Transformasional → Produktivitas Gen Z	0,526	0,522	0,095	5,539	0,000	H1 Diterima
Work Engagement → Produktivitas Gen Z	0,414	0,418	0,103	4,039	0,000	H2 Diterima

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas Generasi Z. Gaya kepemimpinan ini dinilai sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menyukai komunikasi terbuka, motivasi, dan apresiasi. Semakin baik motivasi, arahan, dan perhatian yang diberikan pemimpin, semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Dewi & Komalasari, (2024) serta didukung oleh penelitian Asbari *et al.*, (2020) dan Setiarlan *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada produktivitas Generasi Z. Keterikatan kerja yang tinggi mendorong karyawan lebih fokus, proaktif, dan mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu, sehingga produktivitas meningkat. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement*, semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Grisela & Sirait, (2023) serta Amiati *et al.*, (2026) yang juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap produktivitas Generasi Z.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil studi ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas Generasi Z di Putra Store. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan pengarahan dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan *work engagement* yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, efektif, dan optimal. Dengan demikian, pencapaian peningkatan produktivitas memerlukan penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dan penguatan engagement karyawan dalam bekerja. Putra Store disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui komunikasi yang terbuka, pemberian motivasi, apresiasi, dan dukungan kepada karyawan, serta meningkatkan *work engagement* dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan kesempatan pengembangan karier. Studi selanjutnya disarankan menambahkan variabel tambahan dan memperluas cakupan penelitian agar hasil lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohman, I., Jamaludin, A., & Nandang. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cipta Mandiri Perkasa Karawang. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7, 3668–3681.
- Amarjupi, D. S., Rahmawati, E. D., & Suyatno, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas dan Lingkungan Kerja Karyawan Gen Z (Studi Kasus Pabrik Bed Cover Selogiri). *Prosesing Nasional, Penelitian & Pengabdian Masyarakat*, 1(September), 137–146.
- Amiati, R., Yudhyani, E., & Kurniasari, E. (2026). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Keterikatan Kerja (Work Engagement) sebagai Variabel Mediator pada Karyawan (Study Pt Pelayaran Teluk Bajau Lestari Samarinda). *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 4, 125–142.
- Andini, A. N. S., & Putri, E. L. E. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) pada Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Atas Program Studi Psikologi , Fakultas Psikologi , Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik (JMIA)*, 3(2), 403–418.

- Anggraini, D., Juniarly, A., & Pratiwi, M. (2024). Work Engagement pada Karyawan yang Bekerja secara Remote Ditinjau dari Meaningful Work. *Psikobuletin (Buletin Ilmiah Psikolog)*, 5(September), 408–418.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, Priyono, B. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Inovatif pada Industri manufaktur di Pati Jawa tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7, 62–69.
- Astuti, S. D., & Heryadi, A. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Psikomuda Connectedness*, 3(2), 119–129.
- Dewi, K. C. O., & Komalasari, Y. (2024). Model Kepemimpinan Transformasional pada Era Digital di PT . Telkom Akses Denpasar. *Proseding SINTESA*, 7, 127–136.
- Erianti, A. D., Alfizi, Aslikhah, U. T., & Agitama, V. N. (2025). Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Karyawan Generasi Z di Tempat Kerja. *Journal of Low, Economics and English (J-LEE)*, 7, 31–54.
- Grisela, & Sirait, G. M. (2023). Pengaruh Coaching dan Work Engagement terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Central Asia KCU Kelapa Gading. *Jurnal Transaksii*, 15(1), 27–38.
- Herlambang, D. D., & Suhartini, S. (2025). The Influence of Work Environment and Transformational Leadership on Job Satisfaction through Organizational Culture among Gen Z Employees in Start-Up Companies. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(9), 2993–3012. <https://doi.org/10.14710/jis.17.1.2018.53-63>
- Hura, P. T. J. (2026). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Kajian Literatur. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(6), 88–90.
- Maulana, M. S., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Work Engagement pada Karyawan : Bagaimana Peranan Perceived Organizational Support? *Journal of Psychological Research*, 3(1), 20–27.
- Natania, N. T. (2025). Gambaran Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Unit Pengemasan PT X Semarang. *Antigen: Jurnal Kesehatan Masyarakat dan Ilmu Gizi*, 3, 42–52.
- Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi : Suatu Kajian Sytematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis (Keuangan, Pemasaran, Sumber daya Manusia)*, 2, 13–21.
- Sabila, S., & Izzati, U. A. (2025). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada Karyawan PT.X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(01), 467–478.
- Setiarlan, A., Ahmadun, Nurmaningsih, & Asim. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Swadaya Utama. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 10, 141–155.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Tuada, N. J., & Raihani, N. P. (2025). Generasi Z , Tantangan dan Peluang Bagi Pendidikan. *CENDEKIA; Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, 5, 224–234.
- Wahyudi, A., Febriyanti, Rf., MP, M., Saepudin, & H.P, C. A. (2025). Engagement Karyawan generasi Z (Strategi Untuk Mneingkatkan Produktivitas). *Jurnal ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2), 123–134.

- Waluyo, G., & Chalimah. (2025). Peran Work Engagement dalam Memoderasi Pengaruh Employee Retention terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Muamalat KC Pekalongan Raya. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(204), 1–16.
- Yulisharsasi, Surjanti, J., & Kistyanto, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islam Pada KUD Tani Bahagia Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Hukum, Pendidikan & Sosial Keagamaan*, 1, 137–154.