

ANALISIS KINERJA DAN DISIPLIN GENERASI Z DI BATALYON ZENI TNI AD: STUDI KEPUASAN KOMANDAN BATALYON

Hiras M. S. Turnip

Dinas Penelitian dan Pengembangan Angkatan Darat / Dislitbang TNI. AD
hirasturnip@gmail.com

Abstrak

Generasi Z, yang lahir di era digital, kini menjadi bagian dari TNI AD. Penelitian ini menganalisis kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z di Batalyon Zeni TNI AD melalui studi kepuasan Komandan Batalyon. Data dikumpulkan dari 18 Komandan Batalyon Zeni TNI AD melalui kuesioner yang mencakup pertanyaan tentang kinerja, disiplin, dan faktor-faktor yang memengaruhi. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z dinilai baik, dengan beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan disiplin antara lain motivasi, sikap, penguasaan teknologi, lingkungan kerja, pengaruh media sosial, dan kepemimpinan. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan program pelatihan, penerapan gaya kepemimpinan yang transformasional, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif untuk mengoptimalkan potensi prajurit Generasi Z.

Kata kunci: Generasi Z, kinerja, disiplin, TNI AD, Batalyon Zeni, kepemimpinan.

Abstract

Generation Z, born in the digital age, is now a part of the Indonesian Army. This study analyses the performance and discipline of Generation Z soldiers in the Army Engineer Battalion through a study of Battalion Commander satisfaction. Data was collected from 18 Battalion Commanders of the Army Engineer Battalion through a questionnaire covering questions about performance, discipline, and influencing factors. The results show that the performance and discipline of Generation Z soldiers are considered good, with some aspects that need to be improved. Factors affecting performance and discipline include motivation, attitude, mastery of technology, work environment, the influence of social media, and leadership. This study recommends improving training programs, implementing a transformational leadership style, and creating a positive work environment to optimize the potential of Generation Z soldiers.

Keywords: *Generation Z, performance, discipline, Indonesian Army, Engineer Battalion, leadership.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang pesat telah melahirkan Generasi Z, generasi yang tumbuh di era digital dan memiliki karakteristik unik. Generasi ini dikenal dengan keterampilan teknologi, fleksibilitas, dan pola pikir yang berbeda dari generasi sebelumnya. Kehadiran mereka di berbagai sektor, termasuk militer, menuntut penyesuaian dalam strategi pembinaan sumber daya manusia. TNI AD, sebagai salah satu pilar pertahanan negara, juga mengalami transformasi dengan masuknya prajurit Generasi Z. Batalyon Zeni TNI AD, yang bertanggung jawab atas tugas-tugas teknik kezenian, memiliki peran penting dalam mendukung operasi militer. Kehadiran prajurit Generasi Z di Batalyon Zeni membawa tantangan dan peluang tersendiri. Di satu sisi, mereka memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas dan inovasi di bidang zeni militer. Di sisi lain, perbedaan karakteristik mereka menuntut pendekatan pembinaan yang lebih adaptif dan relevan.



Penelitian ini berfokus pada analisis kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z di Batalyon Zeni TNI AD melalui studi kepuasan Komandan Batalyon. Studi ini bertujuan untuk memahami persepsi Komandan Batalyon terhadap kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi TNI AD dalam mengoptimalkan potensi prajurit Generasi Z dan meningkatkan efektivitas pembinaan di Batalyon Zeni.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Subjek penelitian adalah 18 Komandan Batalyon Zeni TNI AD. Data dikumpulkan melalui kuesioner *online* yang disebarakan kepada para responden pada tanggal 9-16 Desember 2024. Kuesioner tersebut mencakup pertanyaan-pertanyaan tertutup dengan skala Likert untuk mengukur kepuasan Komandan Batalyon terhadap kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z. Selain itu, terdapat juga pertanyaan terbuka untuk mendapatkan informasi lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan disiplin. Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, seperti mean, median, dan modus. Selain itu, dilakukan juga analisis kualitatif terhadap jawaban responden pada pertanyaan terbuka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Mayoritas responden (88.9%) berpangkat Letnan Kolonel, memiliki tingkat pendidikan S1 atau S2 (50% masing-masing), dan lebih dari setengah responden (55.6%, sebanyak 10 orang) memiliki pengalaman memimpin prajurit Generasi Z selama lebih dari 3 tahun, meskipun hampir seluruhnya (94,4%) bertugas sebagai Komandan Batalyon kurang dari 2 tahun. Persentase jumlah prajurit Generasi Z yang dipimpin oleh responden rata-rata 49.26% dari jumlah seluruh prajurit di bawah komandonya.

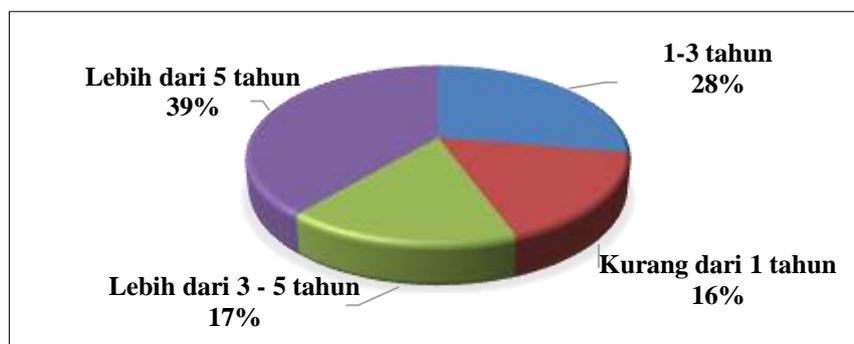


Diagram 1. Persentase Responden Berdasarkan Pengalaman Memimpin Prajurit Generasi Z

Aspek Kinerja

Aspek kinerja Generasi Z yang dinilai sangat baik oleh para Komandan Batalyon adalah kemampuan adaptasi (mean = 4,17), kualitas kerja (mean = 3,89), dan pemenuhan harapan (mean = 3,83). Sementara itu, aspek yang perlu ditingkatkan adalah inisiatif (mean = 3,33), proaktif meningkatkan kemampuan diri (mean = 3,56), dan frekuensi meminta umpan balik (mean = 3,33). (Lihat Tabel 1).

Aspek Kinerja	Mean	Median	Modus
---------------	------	--------	-------

Kepuasan Komandan terhadap kinerja	3.78	4	4
Pemenuhan harapan	3.83	4	4
Kualitas kerja	3.89	4	4
Inisiatif	3.28	3.5	4
Kemampuan adaptasi	4.17	4	4
Kemampuan teknis	3.78	4	4
Pemahaman teori	3.78	4	4
Penerapan teori	3.89	4	4
Efektivitas penyelesaian masalah	3.67	4	4
Mandiri	3.72	4	4
Umpan balik	3.33	3	3
Peningkatan kemampuan	3.56	3.5	3

Tabel 1.

Statistik Deskriptif Kepuasan Komandan Batalyon terhadap Aspek Kinerja Prajurit Generasi Z

Diagram 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (33%) menilai kemampuan adaptasi prajurit Generasi Z sangat baik. Namun, pada Diagram 3, terlihat bahwa inisiatif prajurit Generasi Z masih perlu ditingkatkan, dengan 28% responden menilainya kurang baik.

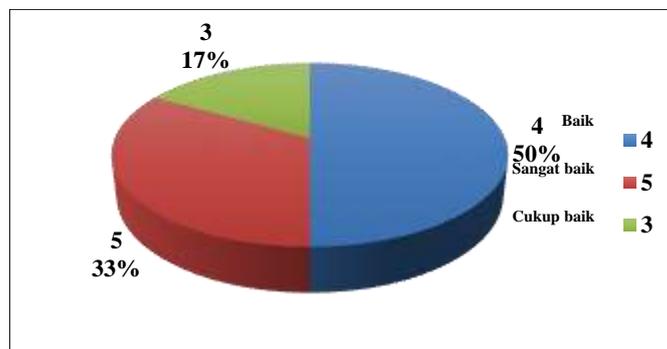


Diagram 2. Persentase Persepsi Responden terhadap kemampuan adaptasi Prajurit Generasi Z.

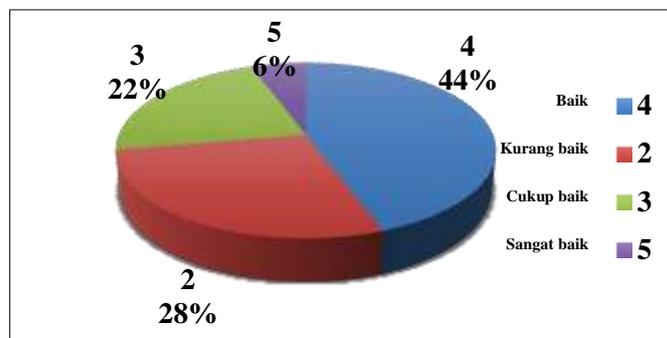


Diagram 3. Persentase Persepsi Responden terhadap Inisiatif Prajurit Generasi Z.

Aspek Disiplin

Aspek disiplin yang dinilai sangat baik adalah kesiapan menjalankan tugas terencana (mean = 4,00). Namun, aspek yang perlu ditingkatkan adalah frekuensi pengecekan peralatan (mean = 3,56) dan kesiapan menjalankan tugas tidak terencana (mean = 3,67). (Lihat Tabel 2).

Aspek Disiplin	Mean	Median	Modus
Disiplin	3.67	4	4
Patuh aturan dan tata tertib	3.67	4	4
Kerapian dan kebersihan	3.78	4	4
Sikap hormat	3.72	4	4
Kondisi fisik	3.78	4	4
Latihan fisik	4.00	4	4
Integritas dan kejujuran	3.78	4	4
Perilaku etis	3.61	3.5	3
Kesiapan dalam kedaruratan	3.56	3.5	3
Tepat waktu	3.67	4	4
Pengecekan peralatan dan perlengkapan	3.56	3.5	3
Kesiapan kondisi terencana	4.00	4	4
Kesiapan kondisi tidak terencana	3.67	4	4

Tabel 2. Statistik Deskriptif Kepuasan Komandan Batalyon terhadap Aspek Kinerja Prajurit Generasi Z

Diagram 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden (39%) menilai kesiapan kedaruratan prajurit Generasi Z 'cukup baik'. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pada umumnya prajurit memiliki kesiapan, masih ada ruang untuk peningkatan dalam menghadapi situasi darurat.

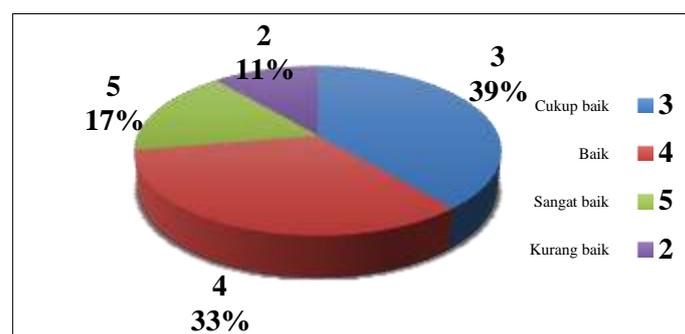


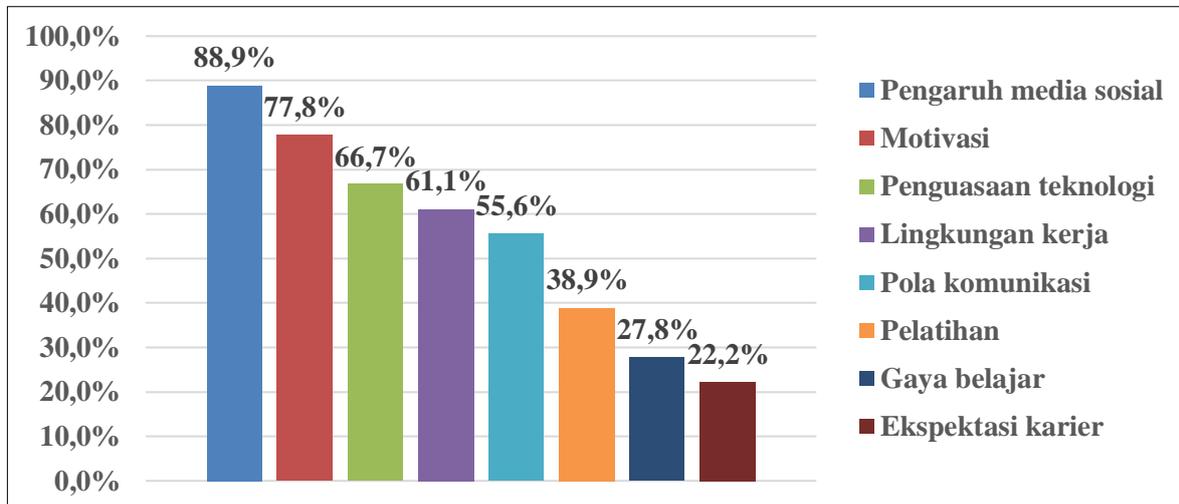
Diagram 4. Persentase Persepsi Responden terhadap Kesiapan kedaruratan Prajurit Generasi Z.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja dan Disiplin

Berdasarkan jawaban responden (lihat Chatra 1), faktor yang paling banyak dianggap memengaruhi kinerja prajurit Generasi Z oleh Komandan Batalyon adalah pengaruh media sosial (88.9%), diikuti oleh motivasi (77.8%), penguasaan teknologi (66,7%) dan lingkungan kerja (61.1%). Faktor lain seperti pola komunikasi, dan pelatihan, juga dianggap berpengaruh,

meskipun dengan persentase yang lebih rendah. Sementara itu, gaya belajar dan ekspektasi karier relatif kurang dianggap sebagai faktor yang memengaruhi kinerja.

Tingginya persentase pengaruh media sosial menunjukkan bahwa perlu adanya strategi khusus untuk mengelola penggunaan media sosial di kalangan prajurit Generasi Z, seperti edukasi literasi digital dan etika bermedia sosial.



Chatra 1. Faktor-faktor yang Dianggap Memengaruhi Kinerja Prajurit Generasi Z oleh Komandan Batalyon

Selanjutnya, berdasarkan analisis data kuesioner di atas dan ditriangulasikan dengan jawaban responden pada pertanyaan terbuka, ditemukan beberapa faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z:

1. **Faktor Internal:**

- a. Motivasi: Prajurit Generasi Z memiliki motivasi yang beragam, termasuk keinginan untuk berkembang, pengakuan, dan tujuan yang jelas.
- b. Sikap: Sikap mental yang positif, disiplin, dan menghargai senior sangat penting.
- c. Kompetensi: Pengetahuan dan teknologi yang dimiliki prajurit Generasi Z dapat membantu tugas, tetapi perlu ditingkatkan dalam hal etos kerja dan penyelesaian masalah.
- d. Kondisi fisik: Kebugaran fisik yang prima mendukung kinerja dan disiplin.
- e. Pemahaman tugas dan tanggung jawab: Prajurit perlu memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

2. **Faktor Eksternal:**

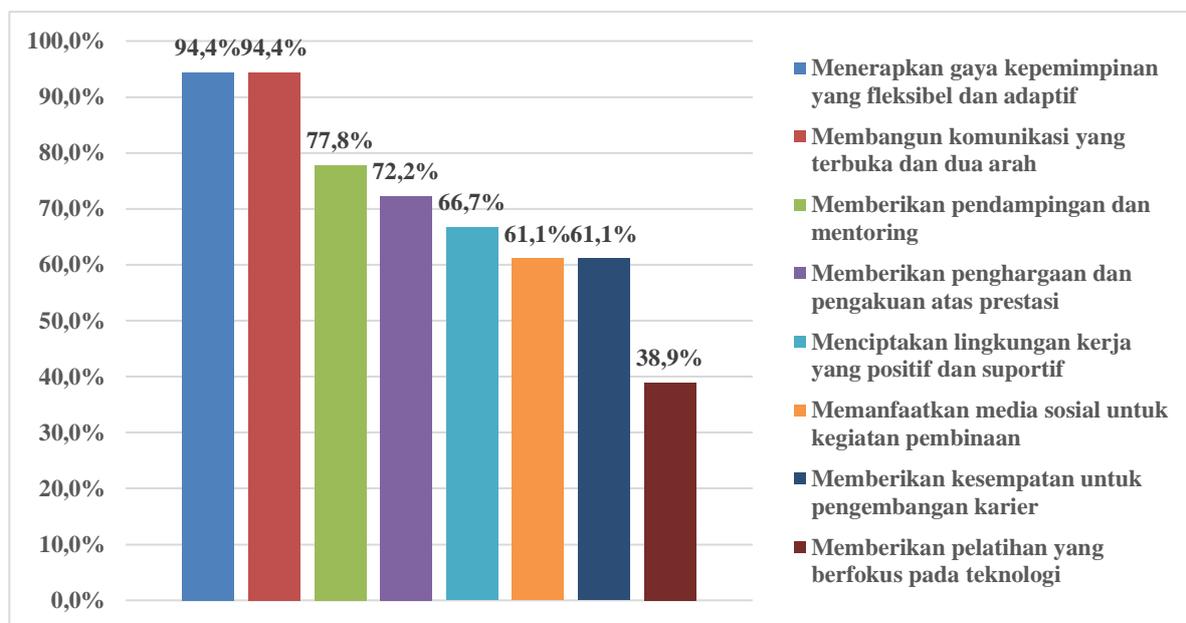
- a. Gaya Kepemimpinan: Kepemimpinan yang adil, adaptif, dan fleksibel sangat penting untuk memaksimalkan potensi prajurit Generasi Z.
- b. Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja yang suportif, kompetitif, dan berdisiplin akan mendorong kinerja dan disiplin.
- c. Peralatan: Kecukupan dan kualitas peralatan akan memengaruhi kinerja.
- d. Media Sosial: Media sosial memiliki pengaruh besar, perlu pengawasan ekstra terhadap dampak negatifnya.
- e. Kondisi Sosial Ekonomi: Kondisi sosial ekonomi prajurit dan keluarga dapat memengaruhi kinerja dan disiplin.

Strategi yang Dilakukan



Para Komandan Batalyon telah melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja dan disiplin Generasi Z, di antaranya adalah menerapkan gaya kepemimpinan fleksibel dan adaptif, membangun komunikasi terbuka dua arah, memberikan pendampingan dan mentoring serta penghargaan atas prestasi, dan menciptakan lingkungan kerja positif.

Chatra 2 menunjukkan bahwa menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif menjadi strategi yang paling banyak dilakukan oleh para Komandan Batalyon (94,4%). Hal ini menunjukkan bahwa para komandan telah menyadari pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dalam membina prajurit Generasi Z.



Chatra 2. Strategi yang dilakukan para Komandan Batalyon dalam membina prajurit generasi Z

Pembahasan

Temuan Utama

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z di Batalyon Zeni TNI AD secara umum dinilai baik oleh Komandan Batalyon. Generasi ini menunjukkan potensi besar dalam adaptasi teknologi, kemampuan belajar cepat, dan keterampilan teknis. Strategi yang telah dilakukan oleh para Komandan Batalyon, seperti menerapkan gaya kepemimpinan fleksibel dan adaptif, membangun komunikasi terbuka, dan memberikan penghargaan, sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja dan disiplin Generasi Z. Namun, strategi-strategi tersebut perlu terus dikembangkan dan diinovasi agar lebih sesuai dengan dinamika dan karakteristik Generasi Z. Misalnya, pendampingan dan mentoring dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan terarah dengan melibatkan mentor yang berpengalaman dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan Generasi Z. Selain itu, TNI AD perlu mengembangkan sistem penghargaan yang lebih bervariasi dan menarik, seperti penghargaan berbasis inovasi dan prestasi non-militer.

Implikasi Teoretis

Temuan ini sejalan dengan Teori Generasi Strauss-Howe (1991) yang menyatakan bahwa Generasi Z memiliki karakter pragmatis dan adaptif. Tingginya skor pada aspek kemampuan adaptasi (mean = 4,17) menunjukkan bahwa prajurit Generasi Z mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan dan dinamika tugas militer. Namun, skor yang relatif lebih rendah pada aspek inisiatif (mean = 3,33) dan proaktif meningkatkan kemampuan diri (mean = 3,56)



mengindikasikan bahwa mereka cenderung menunggu instruksi dan kurang berinisiatif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini mungkin berkaitan dengan karakteristik Generasi Z yang mandiri dan berorientasi pada pencapaian, sehingga mereka cenderung fokus pada tugas yang diberikan dan kurang mengeksplorasi hal-hal di luar instruksi.

Temuan ini juga mendukung Teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2020) yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Lingkungan Batalyon Zeni yang menuntut kedisiplinan dan hierarki yang kuat mungkin membatasi pemenuhan kebutuhan otonomi Generasi Z. Oleh karena itu, penting bagi TNI AD untuk menciptakan ruang bagi prajurit Generasi Z untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas mereka, misalnya dengan memberikan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Selain itu, penyediaan pelatihan yang meningkatkan kompetensi dan memfasilitasi pembentukan ikatan sosial yang positif juga penting untuk mendukung kinerja dan disiplin mereka.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) menjelaskan bahwa faktor motivasi intrinsik dan faktor *hygiene* sama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Dalam konteks penelitian ini, faktor *hygiene* seperti fasilitas yang memadai, sistem penggajian yang adil, dan kejelasan aturan di Batalyon Zeni tampaknya sudah terpenuhi dengan baik. Hal ini tercermin dari tingginya skor pada aspek kesiapan menjalankan tugas terencana (mean = 4,00). Namun, faktor motivasi seperti pengakuan dan penghargaan perlu lebih dioptimalkan untuk meningkatkan aspek kinerja lainnya, seperti inisiatif dan proaktif meningkatkan kemampuan diri. Komandan Batalyon dapat menerapkan strategi pemberian penghargaan yang lebih bervariasi dan berbasis pencapaian, serta memberikan kesempatan bagi prajurit Generasi Z untuk mengembangkan diri melalui kursus atau penugasan khusus.

Perbandingan dengan Studi Lain

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh RAND *Europe dan King's College London* (2024) yang menunjukkan bahwa Generasi Z di militer memiliki literasi teknologi yang tinggi. Penguasaan teknologi ini dapat menjadi kekuatan bagi TNI AD dalam menghadapi perkembangan perang modern yang semakin canggih. Namun, di sisi lain, Generasi Z juga rentan terhadap distraksi dan pengaruh negatif dari teknologi, seperti kecanduan media sosial dan penyebaran informasi hoaks. Oleh karena itu, TNI AD perlu mengelola penggunaan teknologi di kalangan prajurit Generasi Z secara bijak, misalnya dengan mengintegrasikan teknologi ke dalam pelatihan dan operasi militer, serta memberikan edukasi tentang etika digital dan keamanan informasi.

Studi Turnip (2024) menyoroti tantangan integrasi Generasi Z di TNI AD, termasuk kesenjangan budaya organisasi. Generasi Z yang tumbuh di era digital memiliki nilai-nilai dan ekspektasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menghargai fleksibilitas, kreativitas, dan kesetaraan. Oleh karena itu, TNI AD perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi agar lebih sesuai dengan karakteristik Generasi Z, tanpa meninggalkan nilai-nilai kedisiplinan dan hierarki yang menjadi fondasi militer. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang memberdayakan, memotivasi, dan menginspirasi dapat menjadi salah satu solusi untuk menjembatani kesenjangan generasi dan mengoptimalkan potensi Generasi Z.

Penelitian oleh Utama & Hasan (2024) mendukung pentingnya lingkungan kolaboratif dalam mendorong kinerja prajurit Generasi Z. Lingkungan yang mendukung kerja sama tim dengan tujuan bersama terbukti mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Selain itu, studi oleh Reginald dkk. (2024) menggarisbawahi efektivitas mekanisme umpan balik dan strategi pembelajaran digital dalam meningkatkan kesiapan operasional prajurit Generasi Z.



Oleh karena itu, integrasi teknologi dalam program pelatihan militer dapat menjadi langkah strategis untuk memanfaatkan potensi generasi ini secara maksimal.

Strategi yang telah dilakukan oleh para Komandan Batalyon, seperti menerapkan gaya kepemimpinan fleksibel dan adaptif, membangun komunikasi terbuka, dan memberikan penghargaan, sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja dan disiplin Generasi Z. Hal ini selaras dengan penelitian Amelia (2024) yang menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang adaptif sangat penting. Penekanan pada kecerdasan emosional, komunikasi terbuka, dan keseimbangan kerja-hidup dapat membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja prajurit Generasi Z. Pendekatan ini tidak hanya relevan dalam meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan tim yang lebih kohesif dan efektif di lingkungan militer. Namun, strategi-strategi tersebut perlu terus dikembangkan dan diinovasi agar lebih sesuai dengan dinamika dan karakteristik Generasi Z. Misalnya, pendampingan dan mentoring dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan terarah dengan melibatkan mentor yang berpengalaman dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan Generasi Z. Selain itu, TNI AD perlu mengembangkan sistem penghargaan yang lebih bervariasi dan menarik, seperti penghargaan berbasis inovasi dan prestasi non-militer.

Rekomendasi

Program pelatihan berbasis penyelesaian masalah yang memanfaatkan teknologi modern perlu ditingkatkan. Gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, dengan pendekatan mentoring, juga menjadi kunci untuk mengoptimalkan potensi Generasi Z. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung keterlibatan Generasi Z melalui kebijakan yang inklusif akan sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan disiplin mereka.

Kesimpulan Pembahasan

Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam pembinaan prajurit Generasi Z. Program pelatihan yang menarik, gaya kepemimpinan transformasional, dan kebijakan adaptif akan membantu mengoptimalkan potensi Generasi Z di TNI AD.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z di Batalyon Zeni TNI AD secara umum dinilai baik oleh para Komandan Batalyon. Namun, ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti kemampuan menyelesaikan masalah dan penggunaan media sosial yang bertanggung jawab. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z cukup beragam, yang menonjol meliputi Penguasaan teknologi, lingkungan kerja, pengaruh media sosial, dan motivasi. Strategi yang dinilai efektif untuk mengoptimalkan potensi prajurit Generasi Z mencakup penerapan gaya kepemimpinan fleksibel dan adaptif, pelatihan berbasis teknologi, komunikasi terbuka, serta pemberian penghargaan dan mentoring untuk optimalisasi potensi Generasi Z.

Meskipun memberikan gambaran tentang Generasi Z, perlu diperhatikan bahwa penelitian ini memiliki beberapa batasan, antara lain:

1. Jumlah responden yang terbatas (18 Komandan Batalyon), sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan hati-hati.
2. Metode pengumpulan data yang menggunakan kuesioner *online* memiliki keterbatasan dalam mengeksplorasi jawaban responden secara mendalam.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada persepsi Komandan Batalyon dan belum mencakup perspektif dari prajurit Generasi Z itu sendiri.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, diajukan beberapa saran untuk meningkatkan kinerja dan disiplin prajurit Generasi Z di Batalyon Zeni TNI AD:

1. **Peningkatan kinerja:**
 - a. Mengembangkan program pelatihan berbasis teknologi yang interaktif dan menarik untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan prajurit Generasi Z.
 - b. Menerapkan sistem penghargaan berbasis inovasi untuk mendorong kreativitas dan inisiatif mereka.
2. **Peningkatan disiplin:**
 - a. Melakukan sosialisasi etika militer dan penggunaan media sosial yang bertanggung jawab secara berkala.
 - b. Memberikan pendampingan intensif oleh mentor yang berpengalaman untuk membimbing dan mendukung perkembangan prajurit Generasi Z.
3. **Kebijakan adaptif:**
 - a. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan memberikan fleksibilitas sesuai dengan karakteristik Generasi Z.
 - b. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memberdayakan, memotivasi, dan menginspirasi prajurit Generasi Z.

REFERENSI

- Amelia, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi. *Greenation Global Research National: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3 (1) April-Mei 2024. <https://greenpub.org/JIM/article/download/534/393>
- Badan Pusat Statistik. (2021). Hasil Sensus Penduduk 2020. Dalam Berita Resmi Statistik (No. 7). <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk--sp2020--pada-september-2020-mencatat-jumlah-penduduk-sebesar-270-20-juta-jiwa-.html>
- Dascalu, D., Ogden, T., Retter, L., & Utting, K. (2024). Generation Z and Joint Professional Military Education: Final Synthesis Report. RAND Europe and King's College London. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3249-1.html
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-Determination Theory: The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1) Januari 2020, 68-78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Junianingrum, S., & Abdullah, L.Z. (2024). Kepemimpinan dan Fleksibilitas Jam Kerja: Studi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. *Journal Economic Insights*. <https://www.semanticscholar.org/paper/f1e52c5199c0215cf818c47508f21dbacaa7ad1b>
- Maulana, R., & Yusuf, M. A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kerjasama Tim dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan Manufaktur Plastik. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 860-870. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/view/986/762>
- Rahmawati, E. & Taufiqurahman, E. (2024). Pengaruh Kebiasaan Penggunaan Media Sosial Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan Pada Generasi Z. *Komversal: Jurnal Komunikasi Universal*, 6(2), 212-222. <https://jurnal.plb.ac.id/index.php/komversal/article/view/1922/873>



- Reginald, A. R., dkk. (2024). Strategi Efektif untuk Merekrut dan Mengelola Karyawan Generasi Z dalam Manajemen Bisnis Global. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 702-706. <https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh/article/view/513/357>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Morrow.*
- Turnip, H. (2024). Mengintegrasikan Generasi Z dalam TNI Angkatan Darat: Tantangan dan Peluang. *Yudhagama*, 44(IV), 73–78. <https://tniad.mil.id/jurnal-yudhagama-edisi-desember-2024/>
- Utama, D. R., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Teamwork, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Generasi Z di Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(2) Maret-April 2024. <https://jurnal.stiq-amuntai.ac.id/index.php/al-qalam/article/download/3385/1412>