Jurnal Fenomena, Vol. 35 No. 1 (2026), hal. 79 – 87 ISSN: 2622-8947
DOI: 10.30996/fn.35i1.134110
Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Komitmen Organisasi Generasi Z

Lutfiana Nabilah Hartanti[a]
Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Diah Sofiah[b]
Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
E-mail: lutfiananabilah01@gmail.com

Diserahkan: 17 Februari 2026
Diterima: 30 Mei 2026

Abstract

Organizational commitment to Generation Z employees is a challenge for companies, especially in the context of implementing a leadership style that can maintain employee engagement with the organization. This study aims to examine the relationship between transformational leadership style and organizational commitment among Generation Z employees in Surabaya. The study uses a quantitative approach with a correlational design. The research subjects are Generation Z employees working in private companies in Surabaya, selected using saturated sampling techniques. The research instruments consisted of a transformational leadership style scale based on Bass and Riggio's theory and an organizational commitment scale based on Meyer and Allen's model. Data analysis was performed using correlation techniques after the data met the assumptions of normality and linearity. The results showed a positive relationship between transformational leadership style and organizational commitment among Generation Z employees.
Keywords: *Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Generation Z, Employees, Industrial and Organizational Psychology*

Abstrak

Komitmen organisasi pada karyawan generasi Z menjadi tantangan bagi perusahaan, khususnya dalam konteks penerapan gaya kepemimpinan yang mampu mempertahankan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Subjek penelitian adalah karyawan generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di Surabaya dan dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Instrumen penelitian terdiri atas skala gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan teori Bass dan Riggio serta skala komitmen organisasi mengacu pada model Meyer dan Allen. Analisis data dilakukan menggunakan teknik korelasi setelah data memenuhi asumsi normalitas dan linearitas. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada karyawan generasi Z.
Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Generasi Z, Karyawan, Psikologi Industri dan Organisasi*

Pendahuluan

Pada era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat, organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai target ekonomi, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis yang bertanggung jawab atas keberlanjutan

perusahaan. Tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mempertahankan komitmen karyawan, terutama di tengah perubahan nilai dan orientasi generasi baru yang kini mendominasi angkatan kerja (Suprapti & Wulansari, 2022). Generasi Z merupakan individu yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012 (Dimock, 2019; McCrindle & Wolfinger, 2014) dan saat ini telah memasuki usia produktif serta mulai mendominasi pasar tenaga kerja di Indonesia. Generasi ini dikenal lebih terbuka terhadap teknologi, lebih kritis terhadap sistem yang kaku, serta memiliki harapan tinggi terhadap kepemimpinan yang mampu memberikan makna, fleksibilitas, dan ruang pengembangan diri (Schroth, 2019; Singh & Dangmei, 2018).

Secara nasional, Indonesia berada pada kondisi bonus demografi, di mana lebih dari 70% populasi merupakan penduduk usia produktif (BPS, 2021). Data menunjukkan adanya peningkatan perekrutan tenaga kerja dari Generasi Z sebesar 15% pada tahun 2021 dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, muncul tantangan berupa kecenderungan Generasi Z untuk lebih sering berganti pekerjaan. Jose (2022) melaporkan bahwa lebih dari 50% anggota Generasi Z berencana mencari pekerjaan baru dalam satu tahun ke depan. Survei Miller (2019) juga menunjukkan kecenderungan ketidakpuasan kerja pada kelompok Generasi Z yang mendorong niat berpindah kerja, termasuk dalam konteks Indonesia.

Pada perusahaan berskala CV, keberlangsungan usaha sangat bergantung pada konsistensi sumber daya manusia karena aktivitas distribusi dan logistik memerlukan koordinasi kerja yang intensif, kedisiplinan, serta ketepatan waktu. Berdasarkan data kepegawaian internal salah satu CV jasa angkutan darat dan ekspedisi di Surabaya (CV X), lebih dari 60% karyawan berada pada rentang usia 20-27 tahun, yang termasuk dalam kategori Generasi Z. Namun, laporan kepegawaian tahun 2024-2026 menunjukkan bahwa sekitar 30-35% karyawan Generasi Z mengundurkan diri sebelum mencapai masa kerja dua tahun. Selain itu, laporan kehadiran tahun 2024 menunjukkan peningkatan keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan yang didominasi oleh karyawan Generasi Z. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya komitmen organisasi, baik pada dimensi afektif, normatif, maupun keberlanjutan.

Komitmen organisasi menjadi aspek penting karena berkaitan dengan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, kesediaan untuk terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi diharapkan tidak hanya menjalankan tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga memiliki keterikatan dan kesediaan untuk berkontribusi bagi keberlangsungan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan individu dengan organisasi yang mempengaruhi keputusan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Meyer & Allen, 1991). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi karyawan. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterikatan emosional, motivasi, serta rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Penelitian Almutairi (2016) serta Dewi dan Wibawa (2022) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten ketika diterapkan pada konteks organisasi yang berbeda, terutama pada perusahaan berskala kecil seperti CV (Setiawan & Nugroho, 2021). Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada generasi sebelumnya, sementara kajian yang secara spesifik meneliti karyawan Generasi Z di Indonesia masih terbatas.

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Kondisi empiris di CV X menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan kerja karyawan Generasi Z dengan pola kepemimpinan yang masih berorientasi pada instruksi langsung dan pengawasan ketat. Kesenjangan ini diduga berkontribusi terhadap rendahnya komitmen organisasi sebagaimana tercermin dalam data turnover dan absensi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan karena memfokuskan pada karyawan Generasi Z di perusahaan berskala CV, yang masih jarang dikaji dalam penelitian sebelumnya, serta menggunakan data empiris organisasi sebagai dasar perumusan masalah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di Surabaya. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian psikologi industri dan organisasi terkait relevansi kepemimpinan transformasional pada generasi kerja yang berbeda. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan manajerial dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan dan menjaga keberlanjutan operasional perusahaan. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di CV X Surabaya. Partisipan penelitian berjumlah 42 orang yang seluruhnya merupakan karyawan Generasi Z dengan masa kerja minimal tiga bulan, dan teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan dua skala Likert lima poin, yaitu adaptasi Three-Component Organizational Commitment Scale dari Meyer dan Allen untuk mengukur komitmen organisasi (24 item) serta adaptasi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X – Rater Form dari Bass dan Avolio untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional (20 item). Seluruh item pada kedua instrumen dinyatakan valid berdasarkan corrected item-total correlation ($r \geq 0{,}30$) dan reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,909 dan 0,931. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji prasyarat berupa uji normalitas Shapiro-Wilk dan uji linearitas ANOVA Test for Linearity yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dan hubungan antar variabel bersifat linear, sehingga pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan IBM SPSS Statistics versi 22.

Hasil

Hasil Uji Deskriptif

Uji deskriptif dilakukan untuk memberikan suatu gambaran secara general mengenai kecenderungan data pada masing-masing variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X) dan komitmen organisasi (Y). Statistik deskriptif yang disajikan meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi, sehingga dapat diketahui sebaran dan juga tingkat variasi skor responden pada setiap variabel.

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Tabel 1

Hasil Uji Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
Gaya Kepemimpinan	42	58	100	82.95	9.71
Komitmen Organisasi (Y)	42	52	108	83.5	13.66

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Berdasarkan Tabel 1, variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) mempunyai nilai rata-rata sebesar 82,95 dengan standar deviasi 9,71. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum responden mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori cukup tinggi, dengan tingkat variasi jawaban yang relatif moderat. Sedangkan, variabel komitmen organisasi (Y) mempunyai nilai rata rata sebesar 83,50 dan standar deviasi 13,66. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi responden cenderung tinggi.

Tabel 2

Hasil Data Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kategori	Interval	Σ Subjek	Presentase (%)
Sangat Tinggi	X ≥ 97.52	3	7.1 %
Tinggi	87.81< X ≤ 97.52	9	21.4%
Sedang	78.10 < X ≤ 87.81	19	45.2%
Rendah	68.39 < X ≤ 78.10	9	21.4%
Sangat Rendah	X < 68.39	2	4.8%
Total		42	100.0%

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Berdasarkan tabel diatas dapat dikatakan bahwasanya kategori sangat tinggi berada pada rentang angka ≥ 97.52 sedangkan kategori sedang 78.10 < X ≤ 87.81 dan kategori sangat rendah berada pada rentang angka < 68.39. Didapatkan tingkat gaya kepemimpinan transformasional kategori sangat tinggi sebanyak 3 karyawan dengan persentase 7.1%, kategori sedang sebanyak 19 karyawan dengan persentase 45.2% dan pada kategori sangat rendah sebanyak 2 karyawan dengan persentase 4.8%.

Tabel 3

Hasil Data Deskriptif Komitmen Organisasi

Kategori	Interval	Σ Subjek	Presentase (%)
Sangat Tinggi	X ≥ 103.99	3	7.1 %
Tinggi	90.33 < X ≤ 103.99	11	26.2%
Sedang	76.67 < X ≤ 90.33	14	33.3%
Rendah	63.01 < X ≤ 76.67	12	28.6%
Sangat Rendah	X < 63.01	2	4.8%
Total		42	100.0%

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa kategori sangat tinggi berada pada rentang angka ≥ 103.99 sedangkan kategori sedang 76.67 < X ≤ 90.33 dan kategori sangat rendah berada pada rentang angka < 63.01. Didapatkan tingkat komitmen organisasi kategori sangat tinggi sebanyak 3 karyawan dengan persentase 7.1%, kategori sedang sebanyak 14 karyawan dengan persentase 33.3% dan pada kategori sangat rendah sebanyak 2 karyawan dengan persentase 4.8%.

Tabel 4

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean Empiris	Mean Teoritis	Kategori
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	82,95	60	Tinggi
Komitmen Organisasi (Y)	83,50	72	Tinggi

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Nilai mean empiris gaya kepemimpinan transformasional sebesar 82,95 lebih tinggi dibandingkan mean teoritis 60, sehingga berada pada kategori tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik. Nilai mean empiris komitmen organisasi sebesar 83,50 juga lebih tinggi dibandingkan mean teoritis 72, sehingga komitmen organisasi karyawan berada pada kategori tinggi. Temuan ini menggambarkan adanya keterikatan karyawan yang kuat terhadap organisasi

Tabel 5

Hasil Uji Normalitas

Variabel	Statistik Shapiro-Wilk	Sig.	Keterangan
X Total	0.959	0.135	Berdistribusi Normal
Y Total	0.982	0.732	Berdistribusi Normal

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Hasil uji normalitas menggunakan Shapiro-Wilk menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,135 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) dan 0,732 pada variabel komitmen organisasi (Y). Karena kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data pada kedua variabel berdistribusi normal. Selanjutnya, uji linearitas seperti table di bawah ini.

Tabel 6

Hasil Uji Linearitas

Sumber Variasi	F	Sig.
Linearity	16.07	0.001
Deviation from Linearity	1.184	0.375

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Hasil Uji Linearitas melalui *Test for Linearity* menunjukkan nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0,001 (< 0,05) dan pada *Deviation from Linearity* sebesar 0,375 (> 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi bersifat linear. Dengan demikian, data memenuhi asumsi untuk dilakukan analisis korelasi.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi bertujuan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (X) dan Komitmen Organisasi sebagai variabel terikat (Y). Teknik korelasi yang digunakan adalah Pearson Product Moment, karena data penelitian telah memenuhi persyaratan normalitas dan linearitas. Uji statistik dilakukan pada tingkat signifikansi 0,05, dengan ketentuan bahwa hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05.

Tabel 7

Hasil Uji Korelasi Product Moment

Correlations

		X_Total	Y_Total
X_Total	Pearson Correlation	1	.515**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	42	42
Y_Total	Pearson Correlation	.515**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 22

Berdasarkan hasil analisis korelasi Pearson, diperoleh koefisien korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi sebesar 0,515 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (p < 0,05). Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang bersifat positif serta bermakna secara statistik antara kedua variabel tersebut. Besarnya koefisien korelasi mengindikasikan bahwa kekuatan hubungan berada pada tingkat sedang. Arah hubungan yang positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dirasakan oleh karyawan, maka komitmen Organisasi cenderung semakin meningkat. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z, dengan koefisien korelasi sebesar 0,515 (p = 0,000), yang menunjukkan kekuatan hubungan pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991), yang mengemukakan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi terbentuk melalui tiga komponen, yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif. Kepemimpinan transformasional secara teoretis dapat berkaitan dengan pembentukan keterikatan tersebut melalui perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi,

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

perhatian individual, serta kesempatan pengembangan diri. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Perilaku tersebut dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga karyawan memiliki persepsi yang lebih baik terhadap organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini belum menguji hubungan masing-masing dimensi kepemimpinan dengan dimensi komitmen organisasi secara terpisah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Dewi dan Wibawa (2022) serta Jasmine dan Utomo (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, khususnya melalui peningkatan keterlibatan psikologis dan pengalaman kerja yang bermakna. Selain itu, Kimonyo (2025) juga melaporkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang visioner dan inklusif berhubungan dengan loyalitas karyawan Generasi Z. Kesamaan hasil ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional masih relevan diterapkan pada kelompok generasi kerja terbaru dan tidak hanya efektif pada generasi sebelumnya

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan perbedaan dengan beberapa penelitian yang menemukan hubungan yang lebih lemah atau tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada konteks organisasi tertentu, khususnya pada perusahaan dengan struktur kerja yang lebih informal dan sumber daya terbatas. Perbedaan ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sistem manajemen, serta tingkat intensitas interaksi antara pemimpin dan karyawan. Dalam konteks CV X, interaksi kerja yang intensif dan ketergantungan pada koordinasi operasional harian memungkinkan perilaku kepemimpinan lebih langsung dirasakan oleh karyawan, sehingga dampaknya terhadap komitmen menjadi lebih nyata. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga oleh konteks organisasi tempat gaya tersebut diterapkan.

Kemudian, tingkat komitmen organisasi yang tergolong tinggi pada responden Generasi Z dalam penelitian ini memberikan temuan yang berbeda dari stereotip umum yang menyebutkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki loyalitas rendah dan mobilitas kerja tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan berpindah kerja pada Generasi Z tidak semata-mata disebabkan oleh karakteristik generasional, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa komitmen organisasi pada Generasi Z dapat ditingkatkan melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat, khususnya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada hubungan interpersonal, pengembangan individu, dan penyelarasan nilai kerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z, khususnya dalam konteks perusahaan berskala kecil seperti CV yang masih relatif jarang diteliti. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pembuktian bahwa kepemimpinan transformasional tetap menjadi strategi manajerial yang relevan dalam meningkatkan komitmen karyawan pada generasi kerja terbaru, serta menunjukkan bahwa konteks organisasi berperan penting dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap sikap kerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa tingkat penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan Generasi Z berada dalam kategori tinggi, yang tercermin dari perilaku pemimpin yang mampu memberikan inspirasi,

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong pengembangan potensi karyawan. Selain itu, tingkat komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z juga tergolong tinggi, yang menunjukkan adanya keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hasil pengujian hubungan antarvariabel menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, yang berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat kajian psikologi organisasi mengenai peran kepemimpinan sebagai faktor psikologis penting dalam membentuk sikap kerja positif, khususnya pada kelompok Generasi Z yang memiliki karakteristik kebutuhan akan dukungan, pengakuan, dan pengembangan diri di lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi disarankan untuk terus mengembangkan praktik kepemimpinan transformasional melalui pelatihan kepemimpinan yang menekankan kemampuan memberikan motivasi, perhatian individual, serta pemberdayaan karyawan, sehingga komitmen organisasi dapat terus ditingkatkan. Karyawan juga disarankan untuk membangun komunikasi yang terbuka dengan atasan serta terlibat aktif dalam proses kerja dan pengembangan diri agar tercipta hubungan kerja yang lebih positif dan keterikatan terhadap organisasi semakin kuat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, *perceived organizational suppor*t, atau budaya organisasi, serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan meningkatkan daya generalisasi temuan penelitian.

Referensi

Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231–241. https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.)*. Mind Garden.

Azwar, S. (2019). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management, 22*(4), 576–587. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43

Jose, A. (2022). *Understanding job-hopping behavior among Generation Z employees*. Journal of Behavioral Human Resources, 14(2), 112–124.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975

Kimonyo, T. (2025). *Influence of strategic leadership on Generation Z employees: A strategic approach to organizational performance*. European Journal of Business and Strategic Management, 10(1), 72–85. https://doi.org/10.47604/ejbsm.3250

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Lutfiyani, N., & Hutahaean, I. (2024). Pengaruh job insecurity terhadap turnover intention pada generasi Z. *Journal of Social and Economic Studies*, 9(1), 55– 66 Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Susanto, R., & Handayani, T. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada sektor perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 112–123.

Tanoto, Y., & Go, M. (2023). Work-life balance and job embeddedness in Generation Z retention dynamics. *BINUS Business Review*, 14(2), 211–224.

Wahyudi, R., & Saryatmo, N. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention pada karyawan generasi Z yang bekerja di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Kreatif*, 8(4), 122–138

Copyright © 2026. Owned by Author(s). This licensedCreative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License