

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 5, No. 1, Januari 2026, pp. 56 - 63
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/172
DOI: https://doi.org/10.51903/3e8ckb84

Transformational Leadership in Enhancing the Performance of Generation Z Employees

Rizky Adi Pratama*[1], Nadya Puspita Lestari[2]
[1, 2] Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
Jl. Colombo No. 1, 55281, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia
Email: rizkyadi@gmail.com; nadyapuspita@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received : Nov 2025
Revised : Dec 2025
Accepted : Dec 2025
Published : Jan 2026

ABSTRACT

The motivation behind this research is the growing influence of Generation Z in the labor force, which requires leadership styles that are more flexible, inspiring, and focused on individual development. Among these, transformational leadership is the most relevant, as it fosters internal motivation and employee participation, leading to better performance. The purpose of this research is to examine the impact of transformational leadership on the performance of Generation Z workers. A quantitative method with an explanatory research design was used in a survey of 128 Generation Z employees selected through purposive sampling. The data were gathered using a Likert-scale questionnaire and processed using simple linear regression. The results reveal that transformational leadership not only positively but also significantly impacts the performance of Gen Z employees and accounts for a considerable portion of the variance in work quality, work quantity, punctuality, and responsibility. The innovation of this research lies in combining a generational view with non-monetary performance measurement in management accounting. The theoretical contributions to leadership studies and practical recommendations for companies on developing effective, long-lasting leadership strategies are the twofold benefits of this study.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Performance, Generation Z, Performance Management, Management Accounting.*

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2026 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja yang menuntut gaya kepemimpinan lebih adaptif, inspiratif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Kepemimpinan transformasional dipandang relevan karena mampu membangun motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori digunakan melalui survei terhadap 128 karyawan Generasi Z yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan regresi linear sederhana. Hasil

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, serta mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian perspektif generasi dengan pengukuran kinerja non-keuangan dalam akuntansi manajemen. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Generasi Z, Manajemen Kinerja, Akuntansi Manajemen.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis telah mengubah cara organisasi memandang sumber daya manusia, khususnya dalam bidang akuntansi dan manajemen kinerja (Arseneault & Gagnon, 2024). Karyawan tidak lagi diperlakukan semata sebagai biaya operasional, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan penciptaan nilai organisasi (Ullah et al., 2022). Perubahan ini semakin nyata dengan masuknya Generasi Z ke dalam pasar kerja. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti kebutuhan akan kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan mampu memberikan makna terhadap pekerjaan (Kimonyo, 2025). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena menekankan inspirasi, motivasi intrinsik, serta pengembangan potensi individu yang selaras dengan tuntutan kinerja modern (Agag et al., 2025).

Fenomena empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja karyawan Generasi Z. Tingkat perpindahan kerja yang relatif tinggi, rendahnya keterikatan kerja pada tahap awal karier, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan gaya kepemimpinan atasan menjadi isu yang sering muncul (Tran et al., 2025). Data survei ketenagakerjaan dan praktik organisasi terkini mengindikasikan bahwa Generasi Z cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal ketika dipimpin oleh pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan personal, dan kesempatan untuk berkembang (Katsaros, 2024). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku dan berorientasi pada kontrol sering kali berdampak pada menurunnya produktivitas dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi dari sudut pandang akuntansi manajemen (Pizzolitto et al., 2022)

Kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Aldossari, 2025; Heni et al., 2022; Jamaludin, 2025; Resga & Nurhasanah, 2025). Berbagai penelitian menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk melampaui standar kinerja melalui internalisasi nilai dan tujuan organisasi (Helalat et al., 2025). Namun, sebagian besar studi tersebut masih bersifat umum dan belum secara khusus menempatkan Generasi Z sebagai fokus utama. Selain itu, penelitian dalam bidang akuntansi masih terbatas dalam mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sebagai dasar pengukuran kinerja non-keuangan dan pengambilan keputusan manajerial (Tran et al., 2025).

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat gap penelitian yang signifikan. Penelitian sebelumnya belum secara mendalam mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan karakteristik unik generasi ini (Ogunsola et al., 2024). Selain itu, keterkaitan antara kepemimpinan, kinerja karyawan, dan implikasinya terhadap akuntansi manajemen masih kurang dieksplorasi, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang (Nuru Siraj et al., 2022). Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih terfokus dan kontekstual. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian ini berupaya menjelaskan peran dimensi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab kerja karyawan, serta relevansinya dalam mendukung sistem pengukuran dan pengendalian kinerja organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi fokus generasi dengan perspektif akuntansi kinerja. Penelitian ini secara khusus menempatkan Generasi Z sebagai subjek utama dan memandang kinerja karyawan sebagai aset strategis yang bernilai bagi organisasi (Shinde & Surve, 2025). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi orisinal dalam memperluas kajian akuntansi perilaku dan kepemimpinan dengan pendekatan yang lebih kontekstual dan relevan terhadap dinamika tenaga kerja saat ini.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Signifikansi penelitian ini mencakup aspek teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur akuntansi dan manajemen dengan memasukkan faktor generasi sebagai determinan penting kinerja karyawan (Egerova et al., 2024). Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pimpinan dan manajer dalam merancang gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, menekan biaya akibat rendahnya produktivitas dan turnover, serta mendukung keberlanjutan kinerja organisasi (Doan, 2024).

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan sebab-akibat antarvariabel secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik. Strategi survei digunakan untuk memperoleh data langsung dari responden dalam jumlah yang memadai dan representatif, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi serta direplikasi pada konteks organisasi yang sejenis.

Subjek penelitian adalah karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997-2012 dan telah bekerja secara aktif dalam organisasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, dengan kriteria karyawan Generasi Z yang memiliki atasan langsung serta telah bekerja minimal enam bulan agar memiliki pengalaman yang cukup dalam menilai gaya kepemimpinan dan kinerja kerja. Jumlah responden dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 128 karyawan Generasi Z, yang dinilai telah memenuhi persyaratan minimum untuk analisis statistik inferensial dalam penelitian manajemen dan akuntansi kinerja.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan secara daring maupun luring sesuai dengan kondisi responden. Sebelum pengisian kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan data, serta sifat partisipasi yang bersifat sukarela. Responden diminta mengisi kuesioner berdasarkan persepsi dan pengalaman aktual mereka terkait kepemimpinan atasan dan kinerja yang dihasilkan. Seluruh kuesioner dari 128 responden yang terkumpul kemudian diperiksa kelengkapannya dan diseleksi untuk memastikan kualitas data sebelum dilakukan analisis lebih lanjut.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional diukur melalui dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, sedangkan kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja. Keandalan instrumen diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan kriteria nilai di atas 0,70, sementara validitas item diuji menggunakan korelasi Pearson untuk memastikan bahwa setiap pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS melalui tahapan analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban, sedangkan analisis inferensial dilakukan melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Generasi Z, dengan tingkat signifikansi sebesar 5 persen. Koefisien determinasi digunakan untuk menilai besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Pelaksanaan penelitian dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, dimulai dari penyusunan indikator berdasarkan kajian literatur, penyusunan dan uji coba instrumen penelitian, penyebaran kuesioner kepada responden sesuai kriteria, pengumpulan dan pembersihan data, hingga analisis dan interpretasi hasil penelitian. Setiap tahapan dirancang secara berurutan untuk meminimalkan potensi bias dan memastikan bahwa prosedur penelitian dapat diulang oleh peneliti lain dengan kondisi yang setara.

Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian dengan melibatkan subjek manusia secara bertanggung jawab. Seluruh responden berpartisipasi secara sukarela setelah memperoleh penjelasan yang memadai mengenai tujuan dan manfaat penelitian. Identitas responden dijaga kerahasiaannya dan data yang dikumpulkan digunakan secara eksklusif untuk kepentingan akademik. Penelitian ini tidak melibatkan intervensi maupun data sensitif yang berpotensi merugikan responden, sehingga memenuhi standar etika penelitian dalam bidang manajemen dan bisnis.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

3. HASIL DAN DISKUSI

3.1. Hasil

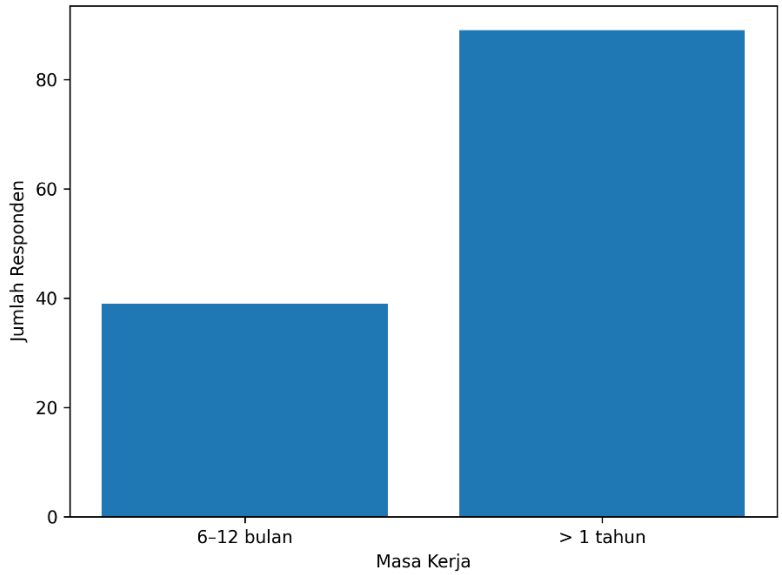
3.1.1. Karakteristik Responden dan Deskripsi Data Penelitian

Penyajian data hasil penelitian diawali dengan gambaran umum karakteristik responden yang menjadi dasar analisis. Penelitian ini melibatkan 128 karyawan Generasi Z yang memenuhi kriteria penelitian, dan seluruh data dinyatakan layak untuk dianalisis setelah melalui proses seleksi dan uji kualitas data. Sebaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja disajikan pada Tabel 1. Tabel menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan berusia 24-27 tahun dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Komposisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang memadai, sehingga persepsi yang dihimpun mencerminkan evaluasi yang relatif stabil terhadap gaya kepemimpinan atasan serta kinerja yang dihasilkan, bukan sekadar respons pada fase adaptasi awal kerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	48,4
	Perempuan	66	51,6
Usia	20–23 tahun	54	42,2
	24–27 tahun	74	57,8
Masa Kerja	6–12 bulan	39	30,5
	> 1 tahun	89	69,5

Untuk memperjelas sebaran masa kerja responden, distribusi tersebut divisualisasikan dalam Gambar 1. Gambar 1 dipertahankan sebagai penguat konteks sampel, yang menunjukkan dominasi karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Visualisasi ini tidak dimaksudkan sebagai temuan utama, melainkan untuk menegaskan bahwa sebagian besar responden telah melalui tahap adaptasi organisasi, sehingga penilaian terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja merefleksikan pengalaman kerja yang relatif matang.



Gambar 1. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

3.1.2. Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, hasil analisis difokuskan pada pengukuran tingkat kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan Generasi Z. Penilaian dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum persepsi responden terhadap kedua variabel penelitian. Ringkasan hasil statistik deskriptif disajikan pada Tabel 2. Tanpa mengulang kembali nilai rata-rata yang telah tercantum

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

pada tabel, hasil deskriptif ini menunjukkan bahwa responden secara umum menilai kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada kategori tinggi dengan variasi jawaban yang relatif terkendali. Temuan ini memberikan gambaran awal adanya keterkaitan positif antara kedua variabel sebelum dilakukan pengujian inferensial.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	Standar Deviasi
Kepemimpinan Transformasional	128	4,12	0,47
Kinerja Karyawan Generasi Z	128	4,05	0,52

3.1.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Analisis Regresi

Pengujian hipotesis dilakukan setelah seluruh data dinyatakan memenuhi asumsi klasik. Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hasil analisis regresi disajikan pada Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional diikuti oleh peningkatan kinerja, tanpa perlu mengulang kembali nilai koefisien dan signifikansi yang telah tersaji pada tabel.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel Independen	Koefisien Regresi (β)	t hitung	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	0,684	9,215	0,000

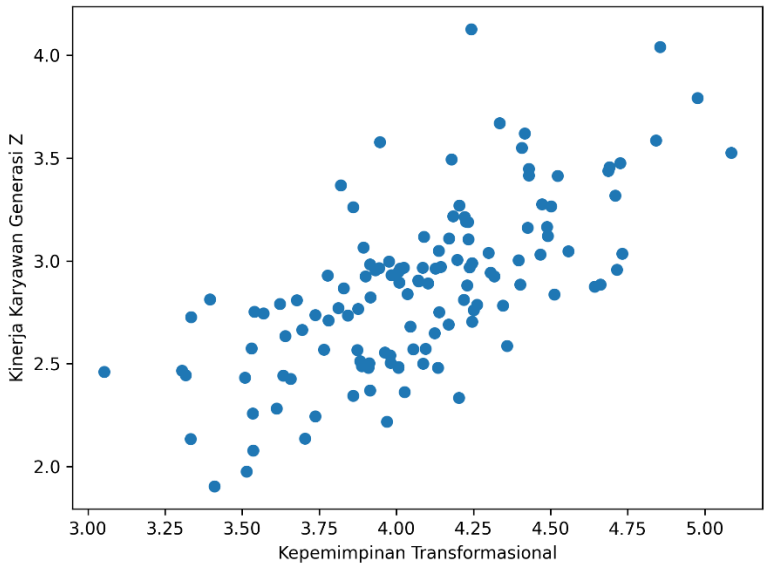
Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4. Nilai koefisien determinasi pada Tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini menegaskan peran penting kepemimpinan transformasional sebagai penentu utama kinerja karyawan Generasi Z dalam penelitian ini.

Tabel 4. Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R-Square
0,721	0,520	0,516

Selain itu, visualisasi pada Gambar 2 memperlihatkan pola hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan Generasi Z. Gambar 2 memperlihatkan kecenderungan hubungan positif antara kedua variabel. Visualisasi ini digunakan sebagai penguat hasil regresi, dengan menunjukkan bahwa peningkatan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional secara umum diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan pada tingkat individu responden.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981



Gambar 2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

3.1.4. Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan seluruh hasil analisis, temuan utama penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Pengaruh tersebut tercermin pada aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima dan peningkatan kepemimpinan transformasional terbukti diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan Generasi Z.

3.2. Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang menekankan inspirasi, motivasi intrinsik, perhatian individual, dan pengembangan potensi karyawan mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab kerja. Secara substantif, hasil ini menjawab tujuan penelitian dengan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya berperan sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang membentuk perilaku kerja produktif pada karyawan Generasi Z, sebagaimana ditegaskan dalam kajian kepemimpinan modern (Islam & Prieto, 2025). Dengan mempertimbangkan penggunaan regresi linear sederhana satu variabel dan desain penelitian *cross-sectional*, temuan ini perlu dipahami sebagai bukti pengaruh empiris langsung pada satu titik waktu, bukan sebagai pembuktian strategi manajerial jangka panjang maupun kausalitas yang bersifat luas. Oleh karena itu, istilah mekanisme strategis dalam konteks penelitian ini merefleksikan fungsi kepemimpinan dalam membentuk perilaku kerja saat ini, bukan efektivitas strategis berkelanjutan lintas waktu.

Makna dari temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung merespons positif kepemimpinan yang memberikan visi kerja yang jelas, dukungan personal, serta ruang untuk berinovasi. Karakteristik Generasi Z yang menghargai makna kerja, umpan balik yang konstruktif, dan hubungan kerja yang egaliter membuat kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan dalam konteks organisasi saat ini (Jasmine, 2024). Dengan demikian, peningkatan kinerja yang ditunjukkan tidak semata-mata disebabkan oleh tuntutan tugas formal, tetapi juga oleh keterlibatan psikologis dan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sejalan dengan temuan dalam literatur perilaku organisasi. Secara lebih spesifik, efektivitas kepemimpinan transformasional bagi Generasi Z dapat dijelaskan melalui penguatan motivasi intrinsik dan keterlibatan psikologis, di mana pemimpin yang inspiratif dan suportif mendorong internalisasi tujuan kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keterlibatan emosional yang kemudian tercermin dalam kualitas hasil kerja, konsistensi penyelesaian tugas, dan peningkatan tanggung jawab individu.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Masrudin, 2022). Konsistensi temuan ini memperkuat validitas teori kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi modern. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menempatkan Generasi Z sebagai fokus utama analisis. Berbeda dengan studi sebelumnya yang bersifat lintas generasi, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional menjadi semakin kuat ketika diterapkan pada generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas kepemimpinan dan pengalaman kerja (Ravhudzulo & Eresia-eke, 2025).

Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan merupakan determinan utama dalam membentuk kinerja Generasi Z. Meskipun demikian, masih terdapat proporsi variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh aspek kontekstual seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam penelitian manajemen kinerja kontemporer (Wuri Nofita Sari, 2022). Tidak ditemukannya hasil yang menyimpang dari ekspektasi teoritis menunjukkan bahwa model konseptual penelitian ini relatif stabil dan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.

Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bukan satu-satunya determinan kinerja, melainkan bekerja dalam konteks organisasi yang lebih luas, sehingga hasil penelitian perlu dipahami dalam batasan model satu variabel yang digunakan. Dari sisi teoritis, temuan penelitian ini memperkuat kajian kepemimpinan dan akuntansi perilaku dengan menegaskan bahwa kinerja karyawan, khususnya Generasi Z, merupakan aset strategis yang dipengaruhi oleh faktor non-keuangan (Widodo & Maghfuriyah, 2024). Penelitian ini memperluas literatur dengan mengintegrasikan perspektif generasi ke dalam pengukuran kinerja, yang selama ini lebih banyak berfokus pada indikator finansial dan struktural.

Secara khusus, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pemicu perilaku kerja produktif melalui jalur psikologis, bukan semata sebagai instrumen pengendalian formal, sehingga memperkuat peran faktor perilaku dalam sistem pengukuran dan pengendalian kinerja organisasi, khususnya dalam konteks akuntansi manajemen (Augustito Fachrudin et al., 2024). Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pimpinan dan manajer organisasi. Penerapan kepemimpinan transformasional dapat dijadikan strategi utama untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan Generasi Z, sekaligus menekan risiko turnover dan rendahnya keterikatan kerja, sebagaimana diidentifikasi dalam studi ketenagakerjaan generasi muda (Jiatong et al., 2022).

Namun, implikasi praktis ini perlu diposisikan sebagai rekomendasi berbasis hubungan empiris langsung, bukan sebagai formulasi strategi manajerial jangka panjang yang bersifat universal, mengingat keterbatasan desain cross-sectional dan ruang lingkup variabel penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil. Penggunaan pendekatan kuantitatif berbasis survei membatasi kemampuan penelitian dalam menggali proses kepemimpinan secara lebih mendalam. Selain itu, cakupan sampel yang terbatas serta penggunaan satu variabel independen menyebabkan hasil penelitian belum sepenuhnya merepresentasikan kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, sebagaimana juga dicatat dalam penelitian organisasi di negara berkembang (Xuelin Chen et al., 2023).

Keterbatasan tersebut juga membatasi penarikan kesimpulan kausal yang kuat, sehingga hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai gambaran hubungan empiris pada konteks dan waktu tertentu. Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar memperoleh pemahaman yang lebih *komprehensif* mengenai dinamika kepemimpinan dan kinerja. Penambahan variabel mediasi atau moderasi, seperti keterikatan kerja, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, juga direkomendasikan untuk memperkaya model penelitian, sejalan dengan arah pengembangan riset kepemimpinan kontemporer (Lorenz, 2025). Selain itu, perluasan konteks penelitian pada sektor industri yang berbeda atau perbandingan lintas generasi dapat meningkatkan kekuatan generalisasi dan kontribusi empiris penelitian di masa mendatang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, yang tercermin pada kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta tanggung jawab. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

mekanisme kerja formal, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu membangun motivasi intrinsik dan keterlibatan psikologis karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat kajian kepemimpinan dan akuntansi perilaku dengan mengintegrasikan perspektif generasi serta menegaskan kinerja non-keuangan sebagai aset strategis organisasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar empiris bagi pimpinan untuk memprioritaskan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja dan keterikatan kerja karyawan Generasi Z. Namun, mengingat desain penelitian yang bersifat cross-sectional dan terbatas pada satu variabel independen, temuan ini perlu dipahami sebagai hubungan empiris pada konteks tertentu dan sebaiknya didukung oleh kebijakan organisasi lain agar peningkatan kinerja dapat berlangsung secara berkelanjutan.

REFERENSI

Agag, G., Abdelmoety, Z. H., Aboul-dahab, S., Daher, M., Sharkasi, N., Taha, E., Yousaf, A., & Abdelwahab, M. (2025). International Studies of Management & Organization A Cross-Cultural Meta-Analysis of Transformational Leadership- Performance Outcomes Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 1–41. https://doi.org/10.1080/00208825.2025.2566556

Aldossari, F., & Alanizan, S. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Edelweiss Applied Science and Technology, 9*(6), 609–625. https://doi.org/10.55214/25768484.v9i6.7860

Arseneault, R., & Gagnon, J. (2024). Advances in Accounting: Managerial Accounting Practices, HR Metrics, and Firm Performance. *Advances in Accounting, 64*, 100730. https://doi.org/10.1016/j.adiac.2024.100730

Augustito Fachrudin et al. (2024). Exploring the recent development of management control systems study. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2357709. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2357709

Doan, H. H., & Wu, W. (2025). The Impact of Leadership Styles on Learning and Work Outcomes of Generation Z Employees: A Systematic Literature Review. *The Learning Organization*, 1–19. https://doi.org/10.1108/tlo-10-2024-0317

Egerova, D., Komarkova, L., & Rotenbornova, L. (2024). Generational Differences in Work-Related Expectations: Examining Period and Cohort. *Economics & Sociology, 17*(4), 103–117. https://doi.org/10.14254/2071-789x.2024/17-4/6

Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *Economics - Innovative and Economics Research Journal, 13*(1), 333–352. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015

Heni, S., Erwan Nur, H., Nindi Anggi, W., & Kasih, P. (2022). Development of Organizational Leadership in the Implementation of Comprehensive Leadership Pipeline towards Organization. *Journal of Management and Informatics*, *1*(1), 35–45. https://doi.org/10.51903/jmi.v1i1.147

Islam, M. R., Prieto, L., & Talukder, M. F. (2025). From Influence to Impact: How Transformational Leadership Shapes Employee Behavior Through Psychological Activation. *Administrative Sciences, 15*(9), 344. https://doi.org/10.3390/admsci15090344

Jamaludin, H. (2025). Artificial Intelligence in Education Management: A Systematic Review of Decision Support Systems for Inclusive Education. *Journal of Technology Informatics and Engineering*, *4*(3), 337–349. https://doi.org/10.51903/jtie.v4i3.430

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences, 14*(8), 163. https://doi.org/10.3390/admsci14080163

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

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Lorenz, T. (2025). Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Administrative Sciences, 15*(9), 329. https://doi.org/10.3390/admsci15090329

Masrudin, M. (2022). Hubungan Budaya dan Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Paramount Land Gading Serpong. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 1*(2), 07–10. https://doi.org/10.51903/jimeb.v1i2.333

Siraj, N., Hágen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies, 10*(5), 111. https://doi.org/10.3390/economies10050111

Ogunsola, O. K., Arikewuyo, K. A., & Okwegbe, V. E. (2024). Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis. *Asian Journal of Research in Business and Management, 6*(1), 51–71. https://doi.org/10.55057/ajrbm.2024.6.1.5

Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian Leadership Styles and Performance: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Management Review Quarterly, 73*(2), 841–871. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y

Ravhudzulo, H. R., & Eresia-Eke, C. (2025). The Subliminal Interactions of the Dimensions of Employee Engagement With Employee Performance. *Frontiers in Organizational Psychology, 3*, 1452926. https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1452926

Resga, A., & Nurhasanah, N. (2025). Pengaruh Servant Leadership terhadap Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction, dan Turnover Intentions pada Bank Swasta di Jakarta Barat. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, *18*(2), 550–562. https://doi.org/10.51903/kompak.v18i2.3043

Shinde, O., & Surve, M. (2025). Understanding Generation Z in the Workplace: Adapting Organizational Strategies for a New Era of Work. *International Journal of Science and Research, 14*(3), 790–797. https://doi.org/10.21275/sr25316115930

Tran, T.-T., Nguyen, T.-T., & Nguyen, N.-T. (2025). Determinants Influencing Job-Hopping Behavior and Turnover Intention: An Investigation Among Gen Z in the Marketing Field. *Asia Pacific Management Review, 30*(2), 100358. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100358

Ullah et al. (2022). Journal of Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), 100261. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261

Widodo, D. S., & Maghfuriyah, A. (2024). Factors Affecting the Performance of Generation Z Workforce Employees: Analysis of Work Life Balance, Leadership Style and Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 5*(3), 1489–1500. https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.3111

Sari, W. N. (2022). Pengaruh Kerjasama Tim, Lingkungan Kerja, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Klinik Pratama Rawat Inap PRISDHY). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 1*(3), 129–139. https://doi.org/10.51903/jimeb.v1i3.420

Xuelin Chen et al. (2023). Modeling the Significance of Work Culture on Burnout, Satisfaction, and Psychological Distress Among the Gen-Z Workforce in an Emerging Country. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1), 1–12. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02371-w