



## Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen dan Kinerja Karyawan Generasi Z di Indonesia

Yunita Andriyani<sup>1</sup>, Jeni Wulandari<sup>2</sup>, Fenny Saptiani<sup>3</sup>, Ahmad Rifa'i<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, Lampung, Indonesia

\*Email: [jeni.wulandari@fisip.unila.ac.id](mailto:jeni.wulandari@fisip.unila.ac.id)

**Abstract:** Currently, leadership has been recognized as an urgent and important issue for companies to face in the generation Z era, which increasingly dominates the job market. Generation Z expects leaders who give them flexibility, responsibility, and space in the work process. However, the leadership approach that is often found emphasizes a micromanager style, which often lacks trust in employees' abilities to complete tasks independently and delegates responsibility only in small portions. This causes Generation Z's low level of engagement in the workplace. This research aims to analyse the influence of micromanagement leadership style on the performance of generation Z employees. The research sample consisted of 400 respondents from generation Z employees in Indonesia who were determined by non-probability sampling. Data was collected through questionnaires and analysed using linear regression analysis. The research results show that the higher the application of micromanagement leadership styles, such as excessive interference, tight supervision, excessive control, limiting authority, and giving excessive attention, the greater the impact on decreasing the performance of generation Z employees. Characteristics of generation Z tend to like freedom, creativity, and independence, making them feel constrained and less motivated when working under an overly controlling leadership style. These findings provide implications for the importance of considering generational differences in leadership practices.

**Abstraksi:** Saat ini, kepemimpinan telah direkognisi sebagai masalah mendesak dan penting untuk dihadapi perusahaan di era generasi Z yang semakin mendominasi pasar kerja. Generasi Z mengharapkan pemimpin yang memberikan mereka fleksibilitas, tanggung jawab, dan ruang dalam proses bekerja. Namun, pendekatan kepemimpinan yang sering dijumpai menekankan pada gaya mikromanajer yang seringkali kurang mempercayai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara mandiri dan mendelegasikan tanggung jawab hanya dalam porsi yang kecil. Hal ini menyebabkan rendahnya tingkat keterikatan generasi Z di tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Sampel penelitian berjumlah 400 responden karyawan generasi Z di Indonesia yang ditentukan secara non-probabilitas. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen, seperti campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, membatasi kewenangan, dan memberi perhatian berlebihan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan generasi Z. Karakteristik generasi Z yang cenderung menyukai kebebasan, kreativitas, dan kemandirian, membuat mereka merasa terkekang dan kurang termotivasi saat bekerja di bawah gaya kepemimpinan yang bersifat mengontrol secara berlebihan. Temuan ini memberikan implikasi pentingnya mempertimbangkan perbedaan generasi dalam praktik kepemimpinan.

**Keywords:** Micromanagement; Leadership; Performance; Generation Z; Workplace

### Pendahuluan

Dewasa ini, pembahasan terkait generasi sangat menarik untuk diteliti karena melibatkan sekelompok individu yang memiliki kesamaan usia dan pengalaman sejarah seperti politik, budaya, ekonomi, bencana alam, peristiwa dunia, serta perkembangan teknologi. Sebagaimana diungkapkan Manheim dalam Putra (2016), generasi merupakan sebuah konstruksi sosial yang terdiri dari sekelompok orang dengan kesamaan usia dan pengalaman sejarah yang

berkontribusi pada dinamika perkembangan sejarah hingga saat ini.

Dalam teori generasi yang dikemukakan oleh Codrington & Grant-Marshall (2014), generasi dibedakan menjadi 5 berdasarkan tahun kelahiran, yaitu: (1) generasi Baby Boomers yang lahir dari tahun 1946 hingga 1964; (2) generasi X yang lahir dari tahun 1965 hingga 1980; (3) generasi Y, juga dikenal sebagai generasi milenial, yang lahir dari tahun 1981 hingga 1994; (4) generasi Z, juga dikenal sebagai gen Z, yang lahir dari tahun 1995

hingga 2010; dan (5) generasi alpha yang lahir dari tahun 2011 hingga 2015.

Setiap generasi memiliki perbedaan dalam hal gaya hidup, kebiasaan, cara berpikir, dan preferensi gaya kepemimpinan yang disukai dalam proses bekerja di perusahaan. Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menciptakan dinamika yang menarik, dan memahami variabilitas antar generasi telah menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia. Keunikan dalam gaya bekerja dan preferensi kepemimpinan antar generasi menjadi tantangan dan peluang bagi pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan dapat memotivasi anggota tim.

Pada generasi *baby boomers*, mereka memiliki optimisme, kepuasan personal, *work a holic* dan berhasrat, tetapi memiliki faktor stres, serta tekanan (Roebuck, *et al.*, 2013). Sementara itu, pada generasi X, mereka lebih pragmatis, individualis, dan bertoleransi pada berbagai perbedaan budaya dan gaya hidup (Cates, 2014). Generasi X juga tumbuh sebagai individu yang dewasa di usia mudanya dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar pada usia mudanya tersebut (Cates, 2014). Generasi X cenderung berani mengambil risiko dengan terlebih dulu melakukan kalkulasi risiko dan tidak terintimidasi oleh kekuasaan manapun. Pada generasi Y atau generasi milenial, mereka memiliki karakteristik yang peduli terhadap teknologi baru, aktif mencoba hal-hal baru, egosentris, individualis, cepat bosan, serta memiliki kecenderungan yang rendah terhadap kesetiaan dan komitmen dalam bekerja (Chandra, *et al.*, 2017). Sementara pada generasi Z, mereka menyukai lingkungan kerja yang fleksibel. Berdasarkan hasil survei mengenai pekerjaan generasi Z, mereka cenderung menginginkan fleksibilitas dalam bekerja sebesar 45%, dan kegiatan kerja tidak selalu berada di kantor sebesar 69% (Prayoga & Lajira, 2022).

Generasi Z lebih menyukai pekerjaan yang memiliki sistem fleksibel dan suasana kekeluargaan serta bekerja secara berkelompok (Haryanto, 2019). Generasi Z juga terbiasa dalam penggunaan teknologi untuk menunjang segala jenis pekerjaannya. Generasi

Z akan bertahan lama di sebuah perusahaan apabila mereka memiliki *personal relationship* (Gaidhani, *et al.*, 2019). Saat ini, generasi Z telah mulai memasuki pasar kerja. Prediksi mengenai generasi Z akan mendominasi dunia kerja sudah tidak bisa dihindari (Devina & Dwikardana, 2019). Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada bulan Agustus 2022, jumlah angkatan kerja di Indonesia sebanyak 143,72 juta, dengan tingkat partisipasi angkatan kerja sebesar 68,63%, yang didominasi oleh generasi milenial sebanyak 25,87%, dan generasi Z sebanyak 27,94%.

Peningkatan angkatan kerja ini perlu dilakukan persiapan untuk generasi baru yang mulai mendominasi pasar kerja (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Sangat penting pula untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang dapat memberi pengaruh lingkungan bisnis pada generasi baru ini (Deepika & Chitranshi, 2020) karena setiap generasi memiliki ketertarikan dan kepercayaan pada gaya kepemimpinan yang mereka sukai (Elias, *et al.*, 2021). Deloitte (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan telah direkognisi sebagai masalah mendesak dan penting untuk dihadapi perusahaan di era generasi Z saat ini. Generasi Z mengharapkan pemimpinnya memberikan mereka fleksibilitas, tanggung jawab, dan ruang dalam proses bekerja. Namun, tetap memberikan bimbingan (*mentoring*) serta masukkan yang membangun dalam proses bekerjanya (Elias, *et al.*, 2021).

Generasi Z menyukai pemimpin yang dapat mendukung partisipasi dan inklusif dalam proses bekerja (Elias, *et al.*, 2021). Namun, dalam hasil penelitian Purwanti & Romedly (2019) menunjukkan bahwa generasi milenial dan generasi Z memiliki tingkat *engagement* rendah, yaitu 59,97% dibandingkan generasi sebelumnya. Rendahnya tingkat *engagement* pada generasi milenial dan generasi Z tersebut disebabkan kurangnya pendelegasian atau pemberian kewenangan dalam pekerjaan mereka. Pada kasus ini menunjukkan terjadinya mikromanajemen dari pimpinan dan enggan melakukan pendelegasian dalam proses bekerja, sehingga memengaruhi proses kerja karyawan yang

berakibat pada turunnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Menurut Goldsmith & Goldsmith (2012), gaya kepemimpinan mikromanajemen jika diterapkan dalam waktu yang tepat dan cara yang sesuai akan berdampak positif terutama dalam menghadapi karyawan baru yang belum memiliki pengalaman di awal karirnya seperti generasi Z. Namun, dalam studi yang dilakukan Elias, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa generasi Z tidak menyukai gaya kepemimpinan mikromanajemen karena mereka melihat hal ini sebagai penghinaan dan ketidakpercayaan atas kinerjanya. Generasi Z menginginkan pemimpin yang memberi bimbingan yang dapat membantu proses pengembangan diri mereka dan memberikan umpan balik (*feedback*) atas kinerja yang dilakukan.

Secara umum, beberapa studi terdahulu menguatkan pandangan adanya pengaruh negatif mikromanajemen terhadap kinerja (Umana-Ramirez, *et al.*, 2023; Allcorn, 2016; Mishra, *et al.* 2022; Solaja, *et al.*, 2022; Poornima, 2017; Rajkumar, *et al.*, 2016). Kepemimpinan mikromanajemen dapat berdampak pada munculnya stres, demotivasi, frustrasi, perilaku menyimpang, menghambat produktivitas, dan kesejahteraan karyawan (Umana-Ramirez, *et al.*, 2023; Rajkumar, *et al.*, 2016), termasuk pula berdampak pada penurunan kinerja, retensi, dan kepuasan karyawan secara umum (Solaja, *et al.*, 2022). Di satu sisi, dalam studi lain menunjukkan gaya kepemimpinan mikromanajemen dapat memberi manfaat dalam situasi tertentu yang bersifat jangka pendek, seperti menangani karyawan baru, meningkatkan efisiensi karyawan yang berkinerja buruk, pengelolaan dalam bidang dengan risiko tinggi, dan ketika dalam kondisi tidak ada seseorang yang bertanggung jawab atas suatu pekerjaan (Ndidi, *et al.*, 2022). Artinya, dalam kondisi tertentu, manajemen mikro dapat menunjukkan hasil yang positif, terutama apabila terdapat keselarasan dengan kekuatan karyawan dan adanya tujuan yang jelas (Collins & Collins, 2022; Khoury & Tannous, 2020).

Berdasarkan hasil studi terdahulu tersebut, kepemimpinan berkaitan dengan

faktor situasional. Hasil studi menunjukkan tidak selalu gaya kepemimpinan mikromanajemen memberikan dampak negatif, terutama bagi karyawan baru yang masih membutuhkan pendampingan dalam memahami bidang tugasnya. Pada generasi Z khususnya, dimana sebagian besar merupakan angkatan kerja baru, dengan karakteristik generasi Z yang cenderung menyukai fleksibilitas, inovatif, dan kritis, gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi tantangan untuk dapat berkinerja optimal. Dengan demikian, analisis terhadap keterkaitan gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z di Indonesia menjadi studi yang menarik. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam bidang perilaku organisasi, dan memberikan wawasan bagi perusahaan dalam menyusun strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengelola karyawan generasi Z.

## Kajian Teori

### *Gaya Kepemimpinan mikromanajemen*

Gaya kepemimpinan mikromanajemen merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pengawasan dan kontrol yang ketat terhadap karyawan, pemimpin dengan mikromanajemen terlibat secara berlebihan dalam setiap detail pekerjaan dan proses pengambilan keputusan (Yukl, 2013). Pemimpin mikromanajemen cenderung memberikan instruksi yang sangat spesifik dan terperinci kepada karyawan, seringkali mendiktekan bagaimana suatu tugas harus diselesaikan tanpa memberikan ruang untuk otonomi atau kreativitas (Ammeter & Dukerich, 2002). Gaya kepemimpinan mikromanajemen adalah perilaku seorang pemimpin yang terlalu terlibat dalam detail pekerjaan bawahan dan mengontrol setiap langkah dari proses kerja (Lussier & Achua, 2016).

Pemimpin dengan mikromanajemen sering kali kurang mempercayai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara mandiri, sehingga mereka merasa perlu untuk terlibat secara langsung dan mendelegasikan tanggung jawab hanya dalam porsi yang sangat kecil. Mikromanajemen dapat berguna dalam beberapa situasi tertentu, seperti saat

penerimaan karyawan baru, meningkatkan efisiensi staf dengan kinerja buruk, melakukan pengelolaan divisi atau karyawan yang berisiko tinggi, serta ketika tidak ada sumber daya manusia yang dapat menangani pekerjaan tertentu. Namun, dalam jangka panjang, penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen dapat berdampak negatif secara signifikan bagi organisasi atau perusahaan (Amankwaa & Anku-Tsedede, 2015).

Menurut Ndidi, *et al.*, (2020), indikator gaya kepemimpinan mikromanajemen meliputi campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, membatasi kewenangan, dan memberi perhatian berlebihan. Penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen tersebut dapat menghambat inisiatif, kreativitas, serta kemampuan karyawan dalam mengambil risiko dan berinovasi (Yukl, 2013). Hal ini disebabkan kurangnya otonomi dan kebebasan yang diberikan pemimpin kepada karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab mereka.

#### *Kinerja Karyawan*

Kinerja karyawan adalah satu aspek kunci dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2018), kinerja karyawan mengacu tentang sejauh mana individu berhasil mencapai suatu tujuan dan tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan terhadap dirinya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang diukur secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pendelegasian yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Dengan demikian, kinerja mencakup pada efisiensi, produktivitas, kualitas pekerjaan, dan dampak positif pada perusahaan.

Terdapat 3 indikator kinerja individu, yaitu: kinerja tugas, meliputi perilaku dan tindakan yang secara langsung berkontribusi pada transformasi sumber daya organisasi menjadi barang ataupun jasa; Kinerja kontekstual, yakni perilaku yang membantu dan mendukung lingkungan sosial serta psikologis organisasi meskipun tidak berkontribusi langsung terhadap tugas

pekerjaan; dan perilaku kerja kontraproduktif, yakni perilaku yang secara sengaja merugikan organisasi secara finansial ataupun non finansial. Misalnya, melakukan pencurian peralatan kantor atau menyebarkan rumor negatif (Koopmans, *et al.*, 2011).

Secara umum, beberapa studi terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja (Abadi, 2022; Amankwaa & Anku-Tsedede, 2015). Pada salah satu rumah sakit di Kota Makasar membuktikan bahwa mikromanajemen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan rentang usia 25 sampai 31 tahun. Dalam penelitian tersebut membuktikan pula pemimpin dengan mikromanajemen akan menurunkan kuantitas dan kualitas kerja karyawan. Mikromanajemen juga berdampak terhadap rendahnya kedisiplinan waktu, ketidakjelasan *jobdesk*, rendahnya hubungan interpersonal, kurangnya kerjasama, dan kebutuhan supervisi yang tinggi. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak menghasilkan kinerja yang optimal (Abadi, 2022).

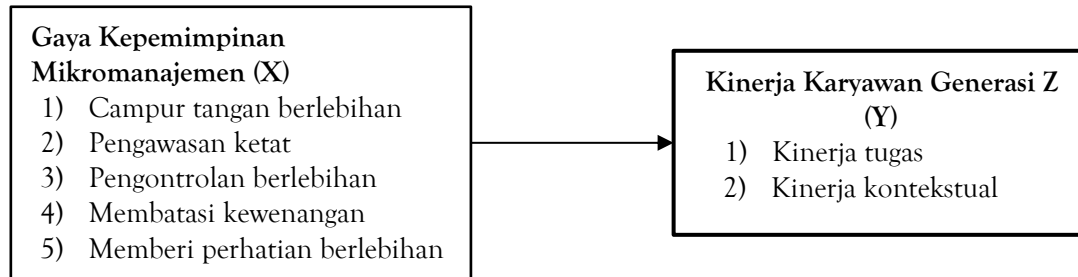
Pemimpin yang menerapkan mikromanajemen beranggapan bahwa perusahaan atau organisasi tersebut miliknya sendiri sehingga bebas untuk menetapkan kebijakan dan sistem secara sepihak. Karyawan tidak memiliki kebebasan mengemukakan pendapat. Lebih lanjut, penerapan mikromanajemen dalam jangka waktu lama akan mengganggu moral karyawan dan berdampak pada lemahnya inovasi serta berpengaruh negatif pada kinerja karyawan di perusahaan (Wibowo, 2015). Karyawan menjadi cenderung lebih takut untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, tidak kreatif, cenderung bergantung pada seluruh perintah pimpinan, dan pasifnya karyawan dalam bekerja (Ndidi, *et al.*, 2022). Hal ini menyebabkan semakin tingginya mikromanajemen yang dimiliki pemimpin, maka semakin rendah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Beberapa temuan dari studi terdahulu mengenai keterkaitan gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan

tersebut menguatkan hipotesis dalam studi ini sebagai berikut:

$H_a$  : Terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z.

Adapun gambaran kerangka pemikiran dalam studi ini terdapat dalam gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## Metode

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian ekplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data meliputi kuesioner yang didistribusikan secara *online* melalui *Google Form* yang disebarikan kepada 400 karyawan generasi Z dari berbagai perusahaan di Indonesia dengan kriteria sedang atau pernah bekerja minimal 1 tahun, dan memiliki pimpinan yang menerapkan satu atau lebih gaya mikromanajer, seperti campur tangan dan kontrol berlebihan, pengawasan ketat, kurangnya otonomi/pembatasan kewenangan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Populasi penelitian ini adalah karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan di Indonesia yang berjumlah sekitar 20,7 juta orang (BPS, 2022). Berdasarkan populasi tersebut, total sampel yang dibutuhkan pada penelitian ini yakni 400, dihitung menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi 5% (Sugiyono, 2021). Sampel ditentukan dengan *multi-stage sampling* atau sampel bertingkat, teknik penentuan sampel pada tahap pertama adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Sedangkan, teknik pengambilan sampel pada tahap kedua adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Penelitian ini menggunakan dua jenis skala *likert* dengan bobot nilai (5) sangat tidak setuju sampai

dengan (1) sangat setuju pada item dengan pernyataan negatif, dan sebaliknya, bobot nilai (5) sangat setuju sampai dengan (1) sangat tidak setuju pada item dengan pernyataan positif.

Adapun *item* pengukuran gaya mikromanajemen menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Ndidi, *et al.*, (2020), dan Sulphey & Uphadyay (2019), diantaranya

seperti atasan selalu mengoreksi hasil pekerjaan saya; Atasan cenderung mengkritik hasil pekerjaan saya; Atasan menyuruh saya

untuk selalu meminta arahan dalam segala keputusan termasuk keputusan kecil yang sepele; Atasan cenderung jarang memberikan pendelegasian tugas kepada saya; Atasan selalu melakukan kontrol berlebihan pada detail proses pekerjaan yang saya lakukan.

Sedangkan, untuk variabel kinerja karyawan *item* dikembangkan dari Koopmans, *et al.*, (2011), dan juga digunakan oleh Widyastuti & Hidayat (2018), meliputi kinerja tugas dan kontekstual, beberapa diantaranya seperti Saya memiliki target hasil kerja yang harus dicapai; Saya mampu mengatur waktu dengan baik; Saya berinisiatif dalam mengerjakan tugas baru setelah tugas sebelumnya telah selesai; Saya bersedia menerima tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan saya; Saya berusaha untuk memperbaiki keterampilan terkait pekerjaan yang saya lakukan.

Tahapan analisis data dimulai dengan menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, analisis deskriptif meliputi *mean* dan standar deviasi. Lalu dilanjutkan dengan uji normalitas, analisis regresi linear sederhana, dan uji hipotesis, yakni uji *t*, serta koefisien determinasi ( $R^2$ ).

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Deskriptif

#### Karakteristik Responden

Sebagaimana terdapat pada tabel 1, penelitian ini melibatkan 400 responden yang mewakili angkatan kerja generasi Z yang tersebar pada 25 provinsi di Indonesia. Responden pada penelitian ini didominasi oleh laki-laki, yaitu sebanyak 207 orang (51,7%) dan sebagian besar responden berusia antara 25-27 tahun berjumlah 223 (55,8%) dengan mayoritas responden berpendidikan S1 (Sarjana) dengan frekuensi 269 (67,3%). Wilayah kerja dengan persentase responden terbesar adalah Jakarta dengan 17% atau 68 responden.

Kemudian, sektor kerja dengan persentase responden terbesar adalah Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) dengan 41,3% atau 165 responden dengan masa kerja sebanyak 97,8% atau 391 responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun. Tingginya proporsi responden dengan masa kerja yang masih relatif singkat dalam rentang 1-5 tahun menunjukkan karakteristik generasi Z yang kerap berganti pekerjaan dalam rentang waktu yang cukup pendek. Hal ini sejalan dengan survei dari Center for Generational Kinetics (2020) yang menemukan bahwa rata-rata angkatan kerja generasi Z hanya bertahan selama 2 tahun di satu tempat kerja.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik Total Presentase Responden		
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	207	51,7
Perempuan	193	48,3
Usia		
19 - 21	11	2,8
22 - 24	166	41,5
25 - 27	223	55,8
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	104	26,0
D1	3	,8
D2	1	,3
D3	17	4,3
S1	269	67,3
S2	6	1,5

Wilayah Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
Aceh	7	1,8
Bali	53	13,3
Banten	7	1,8
Bengkulu	5	1,3
DI Yogyakarta	9	2,3
Jakarta	68	17,0
Jambi	5	1,3
Jawa Barat	37	9,3
Jawa Tengah	31	7,8
Jawa Timur	24	6,0
Kalimantan Barat	5	1,3
Kalimantan Selatan	5	1,3
Kalimantan Timur	8	2,0
Kep. Bangka Belitung	2	,5
Kep. Riau	7	1,8
Lampung	57	14,2
Maluku Utara	2	,5
NTB	5	1,3
NTT	3	,8
Riau	4	1,0
Sulawesi Selatan	5	1,3
Sulawesi Utara	5	1,3
Sumatera Barat	17	4,3
Sumatera Selatan	17	4,3
Sumatera Utara	12	3,0
Riau	4	1,0
Sulawesi Selatan	5	1,3
Sulawesi Utara	5	1,3
Sektor Kerja		
BUMN	57	14,2
BUMS	165	41,3
UMKM	37	9,3
BUMD	3	,8
Start-Up	77	19,3
Instansi Pemerintah	61	15,3
Masa Kerja		
1 - 5 tahun	391	97,8
>5 tahun	9	2,3

Sumber: Data diolah (2024)

Pada tabulasi penilaian responden terhadap item kuesioner, secara deskriptif kategori penilaian responden, baik pada pernyataan positif maupun negatif disusun berdasarkan skala interval kelas pada Tabel 2.

**Tabel 2. Interpretasi Penilaian Responden**

Keterangan			
Negatif		Positif	
Skor	Interpretasi	Skor	Interpretasi
1,00 – 1,80	Sangat Tinggi	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Tinggi	1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup Tinggi	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
3,41 – 4,20	Rendah	3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Rendah	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil penilaian jawaban responden, nilai rata-rata dari 15 item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen sebesar 1,93. Item dalam gaya kepemimpinan mikromanajemen cenderung menggunakan pernyataan yang bersifat negatif, sehingga menurut interpretasi skala penilaian negatif pada tabel 2, nilai rata-rata 1,93 berada dalam rentang 1,81 – 2,60 yang berarti gaya kepemimpinan mikromanajemen dinilai “tinggi”. Indikator yang mendapat penilaian tertinggi yakni indikator pengontrolan berlebihan dengan nilai rata-rata 1,57 dan jumlah item 3 pertanyaan. Sedangkan, indikator terendah atau di bawah rata-rata yakni pengawasan ketat sebesar 2,33 dan jumlah item 3 pertanyaan.

Adapun item yang mendapat penilaian tertinggi atau di atas rata-rata yakni item dari indikator pengontrolan berlebihan dengan pertanyaan “atasan selalu meminta laporan progres dari pekerjaan yang saya lakukan” dengan nilai 1,34 atau sangat tinggi. Sedangkan, item terendah atau di bawah rata-rata yakni item dari indikator membatasi kewenangan dengan pertanyaan “atasan cenderung jarang memberikan pendelegasian tugas kepada saya” dengan nilai 3,17.

Pada variabel kinerja karyawan, item pernyataan cenderung bersifat positif, sehingga nilai rata-rata variabel dengan total pertanyaan 12 item sebesar 3,66, dalam interpretasi skala penilaian positif masuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan penilaian tertinggi atau di atas rata-rata yakni indikator kinerja tugas sebesar 4,24 atau masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan, indikator terendah atau di bawah rata-rata yakni indikator kinerja kontekstual sebesar 3,25 atau masuk dalam kategori cukup tinggi. Sementara, item dengan penilaian tertinggi yakni item dari indikator kinerja tugas dengan pertanyaan “saya memiliki target hasil kerja yang harus dicapai” dengan nilai 4,44. Item dengan nilai rata-rata terendah yakni item dari indikator kinerja kontekstual dengan pertanyaan “saya bersedia menerima tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan saya” sebesar 2,24.

#### Uji Instrumen

Hasil uji validitas pada tabel 3 dihitung dengan rumus  $r$  tabel yaitu  $(df) : n-2$ , yakni  $n$  adalah jumlah sampel penelitian (Ghozali, 2018). Total sampel uji validitas dalam penelitian ini adalah 30, maka  $df = 30-2 = 28$ . Peneliti menggunakan uji satu sisi (*one-tailed test*) dengan tingkat signifikansi 0,05 pada uji satu sisi (sisi kiri). Dengan  $df = 28$  dan tingkat signifikansi 0,05 pada uji satu sisi, diperoleh nilai  $r$  tabel = 0,306. Kriteria pengambilan keputusannya yakni apabila  $r$  hitung  $> r$  tabel maka data dinyatakan valid. Sedangkan, apabila  $r$  hitung  $\leq r$  tabel maka data dinyatakan tidak valid. Pada tabel 3 menunjukkan nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel, dengan demikian keseluruhan item kuesioner dinyatakan valid.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas**

Indikator	Pearson Correlation (r hitung)	Nilai r tabel (df=n-2)	Ket.
Campur	0,646	0,306	Valid
Tangan	0,732		Valid
Berlebihan	0,639		Valid
Pengawasan	0,431		Valid
Ketat	0,524		Valid
	0,607		Valid
Pengontrolan	0,658		Valid
Berlebihan	0,578		Valid
	0,477		Valid

Indikator	Pearson Correlation (r hitung)	Nilai r tabel (df=n-2)	Ket.
Membatasi Kewenangan	0,800		Valid
	0,790		Valid
	0,675		Valid
	0,565		Valid
Memberi Perhatian Berlebihan	0,703		Valid
	0,759		Valid
Kinerja Tugas	0,730		Valid
	0,523		Valid
	0,696		Valid
	0,764		Valid
	0,617		Valid
Kinerja Kontekstual	0,451		Valid
	0,796		Valid
	0,830		Valid
	0,771		Valid
	0,773		Valid
	0,840		Valid
	0,719		Valid
<b>Keseluruhan</b>	<b>Valid</b>		

Sumber: Data diolah (2024)

Sementara itu, pada data hasil uji reliabilitas pada tabel 4 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Menurut Malhotra (2010), suatu variabel penelitian dapat dikatakan reliabel atau andal jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Dengan demikian, nilai Cronbach's Alpha kedua variabel tersebut dinyatakan reliabel.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Status	N
X	Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen	0,889	Reliabel	15
Y	Kinerja Karyawan Generasi Z	0,903	Reliabel	12
	<b>Total</b>		<b>Reliabel</b>	<b>27</b>

Sumber: Data diolah (2024)

#### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi residual sebesar 0,112. Menurut Ghozali (2018), jika signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov di atas 0,05 menandakan bahwa data residual terdistribusi secara normal. Dengan demikian,

model regresi yang dibuat telah memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 5. Hasil Uji Normalitas**

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
Unstandardized Residual		
N		400
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,75675490
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,041
	Positive	,041
	Negative	-,039
Test Statistic		,041
Asymp. Sig. (1-tailed)		,112 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

#### Analisis Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil dari analisis regresi linear sederhana yang ditunjukkan dalam tabel 6, maka dapat disusun persamaan regresi:

$$Y = 47,967 - 0,134X$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan gaya kepemimpinan mikromanajemen akan menurunkan kinerja karyawan generasi Z sebesar 0,134 satuan. Koefisien regresi yang bernilai negatif mengindikasikan adanya pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z.

Dalam uji satu sisi (sisi kiri), hipotesis nol ( $H_0$ ) menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan atau lebih besar dari nol, sedangkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) menyatakan bahwa koefisien regresi kurang dari nol (Walpole et al., 2012). Dalam hal ini, koefisien regresi bernilai negatif (-0,134), maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, berdasarkan hasil analisis regresi, gaya kepemimpinan mikromanajemen terbukti berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan generasi Z.

#### Uji Hipotesis

##### Uji t

Untuk menentukan apakah ada atau tidaknya pengaruh variabel independen



terhadap variabel dependen, maka uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Derajat

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada tabel 8, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,023. Hal ini menunjukkan

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	SE	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	47,967	1,310		36,610	,000		
	Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen	-,134	,044	-,151	-3,043	,002	1,000	1,000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan Generasi Z  
 Sumber: Data diolah (2024)

kebebasan (df) dalam uji t dihitung menggunakan rumus  $df=(n-1)$ , di mana (n) adalah jumlah sampel responden (Jogiyanto, 2007). Dengan jumlah sampel 400, maka  $df = 400-1 = 399$ .

Dalam penelitian ini, menggunakan uji t satu sisi (sisi kiri) karena hipotesis alternatif ( $H_a$ ) menyatakan adanya pengaruh negatif dari gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Dasar pengambilan keputusan pada uji satu sisi (sisi kiri) adalah jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sebaliknya jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 7 dapat diketahui bahwa derajat bebas (df) 399 dan tingkat signifikansi 5% (0,05), diperoleh nilai t tabel -1,648. Karena nilai t hitung (-3,043) < nilai -t tabel (-1,648), maka dapat disimpulkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z.

Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 7. Hasil Uji t**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constant)	47,967	1,310		36,610	,000
	Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen	-,134	,044	-,151	-3,043	,002

a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan Generasi Z  
 Sumber: Data diolah (2024)

bahwa 2,3% variasi kinerja karyawan generasi Z dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan mikromanajemen, sedangkan sisanya sebesar 97,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Pembahasan**

Konsep generasi merujuk pada kelompok-kelompok manusia yang terbagi berdasarkan rentang waktu kelahiran dan pengalaman hidup yang relatif sama. Dalam konteks modern, terdapat beberapa kelompok generasi yang dapat diidentifikasi, seperti *Baby Boomers* (1946-1964), *Generasi X* (1965-1980), *Generasi Y* atau *Milenial* (1981-1994), dan *Generasi Z* (1995-2010) dengan populasi yang cukup besar saat ini (Markert, 2019; McCrindle, 2014). Masing-masing generasi memiliki karakteristik unik yang terbentuk dari pengaruh lingkungan, teknologi, dan peristiwa-peristiwa besar yang mereka alami di masa pertumbuhan. Pemahaman mengenai perbedaan antar generasi ini penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.

Generasi Z yang lahir di era serba digital memiliki karakteristik khas, seperti cara berkomunikasi dan bermedia sosial yang informal, individual, dan terintegrasi dalam kehidupan mereka. Selain itu, mereka dikenal sebagai generasi "do it yourself" yang mandiri, toleran, dan kurang termotivasi oleh uang dibandingkan generasi sebelumnya (Schawbel, 2014).

**Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi**

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>				
Model	R	R Square	Adjusted R <sup>2</sup>	S.E of the Estimate
1	,151 <sup>a</sup>	,023	,020	5,76398

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Generasi Z

Sumber : Data diolah (2024)

Karakteristik lain yang menonjol dari Generasi Z antara lain *multitasking*, terbuka terhadap hal baru, menikmati konten audio-visual, kreatif, inovatif, kritis, serta lebih menyukai kolaborasi dalam memecahkan masalah (Gazali, 2021). Meskipun demikian, generasi Z juga dianggap kurang sabar, individualistis, materialistis, dan menuntut dibandingkan generasi sebelumnya, tetapi di sisi lain sangat peduli terhadap isu lingkungan. Karakteristik-karakteristik ini menjadikan generasi Z kurang dapat bekerja secara optimal di bawah gaya kepemimpinan mikromanajemen yang cenderung membatasi kreativitas, inovasi, kolaborasi, dan otonomi mereka.

Dalam penelitian ini, responden yang merupakan karyawan generasi Z di Indonesia menunjukkan karakteristik yang cukup representatif. Mayoritas berusia 25-27 tahun dan berpendidikan S1, mengindikasikan semakin terbukanya kesempatan bagi generasi Z untuk masuk dalam jenjang pendidikan tinggi seiring pertumbuhan ekonomi Indonesia. Responden tersebar di berbagai wilayah kerja, dengan persentase tertinggi di Jakarta, yang sejalan dengan preferensi generasi Z untuk bekerja di kota besar dengan beragam kesempatan karier dan gaya hidup metropolitan, meski gaya kepemimpinan mikromanajemen lebih sering ditemui di

perusahaan-perusahaan besar di kota besar (Putri & Darmawan, 2020).

Sebagian besar responden bekerja di sektor swasta, mencerminkan kecenderungan generasi Z lebih tertarik berkarier di perusahaan swasta modern daripada sebagai PNS atau berwirausaha. Mayoritas responden hanya memiliki masa kerja 1-5 tahun, menggambarkan karakteristik generasi Z yang cenderung berganti pekerjaan dalam rentang waktu singkat (Center for Generational Kinetics, 2020). Tingginya *turnover intention* pada generasi Z ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi dan kinerja karyawan generasi Z, salah satunya dengan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang sesuai karakteristik mereka.

Hasil analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan generasi Z. Artinya, semakin kuat penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen di tempat kerja, semakin rendah kinerja karyawan generasi Z. Hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu yang menunjukkan arah hubungan yang sama penerapan gaya mikromanajemen terhadap kinerja (Umana-Ramirez, et al., 2023; Abadi, 2022; Allcorn, 2016; Mishra, et al. 2022; Solaja, et al., 2022; Poornima, 2017; Rajkumar, et al., 2016; Amankwaa & Anku-Tsede, 2015). Pada analisis deskriptif menunjukkan penilaian tertinggi penerapan gaya mikromanajemen tersebut khususnya pada indikator pengontrolan berlebihan (1,57). Walaupun kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen sangat rendah terhadap kinerja karyawan generasi Z (2,3%), tetapi dalam jangka panjang, penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat berdampak pada penurunan kinerja (Amankwaa & Anku-Tsede, 2015).

Menurut Chen, et al. (2023), karyawan generasi Z merasa tertekan dan kurang termotivasi ketika dihadapkan pada pengontrolan berlebihan dari atasan yang

menerapkan gaya mikromanajemen. Hal ini dapat menghambat perkembangan potensi dan kinerja karyawan generasi Z secara signifikan. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Sethibe & Prestoriosis (2016), gaya kepemimpinan mikromanajemen yang ketat berkorelasi negatif dengan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan cenderung merasa terkekang, kurang dihargai, dan dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara mandiri. Akibatnya, karyawan dapat mengalami penurunan motivasi kerja, kepuasan kerja, kreativitas, dan antusiasme dalam bekerja.

### Kesimpulan dan Rekomendasi

Hasil studi menunjukkan bahwa campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, pembatasan kewenangan, dan perhatian berlebihan dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan generasi Z sebagai salah satu generasi yang mendominasi angkatan kerja Indonesia saat ini. Perlu dukungan terhadap penerapan gaya kepemimpinan yang mendorong sistem manajemen kinerja lebih berorientasi pada hasil, memberikan karyawan generasi Z lebih banyak otonomi, serta menciptakan mekanisme umpan balik dua arah yang reguler untuk membangun kepercayaan. Selain itu, merancang lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung kreativitas, serta mengintegrasikan teknologi dalam proses kerja dapat memfasilitasi pemantauan kinerja tanpa jatuh ke dalam praktik mikromanajemen.

Temuan ini memberikan kontribusi pada kajian perilaku organisasi, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Robbins & Judge (2018) menekankan gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan di organisasi sehingga perlunya mempertimbangkan perbedaan generasi dalam praktik kepemimpinan. Perlu dukungan penelitian selanjutnya berkenaan dengan pengaruh dukungan otonomi, kepercayaan, dan pemberdayaan karyawan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja generasi Z di tempat kerja untuk dapat memahami perilaku kerja generasi Z yang lebih komprehensif.

### Daftar Referensi

- Abadi, I. (2022) Pengaruh Mikromanajemen, Resiliensi, dan Organizational Citizen Behaviour terhadap Engagement dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kota Makassar. *Nobel Manajemen Review*, 3(2), 337-352.
- Allcorn, S. (2016). Micromanagement in the Workplace. *Organisational and Social Dynamics*, 22(1), 83-98.
- Amankwaa, A., & Anku-Tsedee, O. (2015). The Moderating Effect of Alternative Job Opportunity on the Transactional Leadership-Turnover Intention Nexus: Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *African Journal of Business Management*, 9(14), 553 - 561.
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3-10.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Jumlah Pekerja Generasi Z di Indonesia Tahun 2022*. Jakarta: BPS.
- Cates, S. V. (2014). The Young and The Restless: Why Don't Millennials Join Unions? *International Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 107-119.
- Center for Generational Kinetics. (2020). *The State of Gen Z 2020 Global Report*. Diakses dari <https://genhq.com/the-generations-hub/state-of-gen-z/>.
- Chandra, D. O., Hubeis, A. V. S., & Sukandar, D. (2017). Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 12-22.
- Chen, Y., Liu, Y., & Zhang, J. (2023). Micromanagement and Gen Z: An investigation of Leadership Styles and Employee Performance in the Digital Age. *Journal of Leadership Studies*, 16(4), 18-32.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generasi Z Memasuki Dunia Kerja: Perlunya Strategi Berkelanjutan dalam

- Memaksimalkan Bakatnya. *Intisari Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 26(4), 34-38.
- Codrington, G. T. & Grant-Marshall, S. (2004). *Mind the Gap*. UK: Penguin Books, Rosebank.
- Collins, S. K., & Collins, K. S. (2022). Micromanagement-A Costly Management Style. *Radiology Management*, 24(6), 32-35.
- Deepika & Chitranshi, J. (2020). Leader Readiness of Gen Z in VUCA Business Environment. *Foresight*, 23(2), 154-171.
- Deloitte. (2014). *Leadership Development Factbook 2014: Benchmark and Trends in U.S. Leadership Development*. Diakses dari leadership-development-factbook-2014.pdf (wordpress.com).
- Devina & Dwikardana, S. (2019). Indonesian Millennials' Needs in the Workplace, Case Study in: PT Akur Pratama. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 101-116. DOI. 10.26593/jab.v15i2.3826.%p.
- Elias, W., Johansson, D., & Voort, O. (2021). Brace Yourself, Gen Z is Coming! A Qualitative Study Regarding Generation Z Leadership Preferences in Entry-Level Jobs. *Bachelor Thesis*. Sweden: Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, IX(I), 2804-2812.
- Gazali, E. (2021). Karakteristik Generasi Z dan Implikasinya di Dunia Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 121-136.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goldsmith, D., & Goldsmith, L. (2012, Juni). *Why Micromanagement isn't A Dirty Word If You Do It Right*. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/3003721/why-micromanagement-notdirtyword-if-you-do-it-right>.
- Haryanto, G. C. (2019). Perbedaan Penggunaan Internet, Media Sosial, dan Persepsi Pada Dunia Kerja Menurut Tahun Kelahiran Generasi Z (Studi Pada Mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta). *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta. <http://e-journal.uajy.ac.id/20854/>
- Jogiyanto, H. M. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFPE.
- Khoury, I., & Tannous, A. (2020). Micromanagement's Impact on Banks' Performance. In *Proceedings 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 77-84. DOI. <http://dx.doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317212>.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Cross-Cultural Adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 658-684.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Boston: Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6th Ed. New Jersey: Pearson Education.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Markert, J. (2019). Millennials, Generation Z and the Future of Work. *IEDP Blog*. Retrieved from: <https://www.iedp.com/millennials-generation-z-and-the-future-of-work/>
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: McCrinkle Research Pty Ltd.

- Diakses dari (PDF) The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations (researchgate.net).
- Mishra, N., Rajkumar, M., & Mishra, R. S. (2022). Emotional Intelligence as a Moderator between Micromanagement Leadership and Employee Performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 15(10), 63-70.
- Ndidi, E. P., Oseremen, I., & Oladipo, T. E. (2020). Workplace Bullying and Employee Performance: An Empirical Investigation. *Management Science Letters*, 10(9), 2043-2052.
- Poornima, M. (2017). A Study on Effect of Micromanagement towards BPO Employees. *International Journal of Applied Research*, 3(11), 89-93.
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2022). Strategi Pengembangan Kualitas SDM Generasi Millennial & Generasi Z dalam Menghadapi Persaingan Global Era 5.0. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(1), 37-40. Diakses dari: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/article/download/18476/9495>.
- Purwanti, J., & Romedly, J. (2019). Millennial Perspective on Leadership Style: The Case of Telkom Indonesia. In *Proceedings 15th European Conference on Management, Leadership & Governance*, 487-496. Retrieved from: <https://www.proquest.com/docview/2326804638/B0E13D08557441BAPQ/1?accountid=31562>.
- Putra, Y. S. (2016). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 9(2), 123-134.
- Putri, D. K., & Darmawan, D. (2020). Minat Kerja Generasi Z di Berbagai Kota di Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 103-115.
- Rajkumar, M., Venkataraman, A., & Gayathri, M. (2016). Micromanagement: An Employee's Adversary. *European Journal of Business and Management*, 8(18), 38-43.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Roebuck, D. B., Smith, D. N., & Haddaoui, T. E. (2013). Cross-Generational Perspectives on Work-Life Balance and Its Impact on Women's Opportunities For Leadership in the Workplace. *Advancing Women in Leadership*, 33, 52-62. DOI: <https://doi.org/10.18738/awl.v33i0,96>.
- Schwabell, D. (2014). *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*. New York: Workplace Trends.
- Sethibe, T., & Pretorius, R. (2016). The Influence of Micromanagement on Motivation Among Employees at a Nuclear Power Plant. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 8(2), 216-228.
- Solaja, O. A., Oyalakun, D. O., John, O. O., Solaja, O. O., Olasubulumi, O. M., & Itunuoluwa, O. A. (2022). Detrimental Implications of Micromanagement. *Izvestiya: Journal of Varna University of Economics*, 66(1-2), 60-73.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulphey, M.M., & Upadhyay, Y.K. (2019). Construction and Validation of Micromanagement Questionnaire. *Journal of Management Research*, 19(3), 147-158.
- Umana-Ramirez, M. V., Silva-Atencio, G., & Nuno, J. P. (2023). Micro-Management Presence Evaluation within Technology-Based Project Management. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 56-64.
- Walpole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., & Ye, K. (2012). *Probability & Statistics for Engineers & Scientists*, 9th Ed. Boston: Prentice Hall.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja

terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bumi Menara Internusa. *Jurnal Administrasi Kantor*, 6(1), 67-82.

Yukl, G.A. (2013). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.