

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MIKROMANAJEMEN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**Yunita Andriyani  
NPM 2016051025**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MIKROMANAJEMEN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z**

**Oleh**

**YUNITA ANDRIYANI**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MIKROMANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z

Oleh

**Yunita Andriyani**

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 dengan menggunakan *multistage sampling*. Pada tahap pertama, dilakukan *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive* untuk memilih perusahaan yang memiliki karyawan generasi Z. Pada tahap kedua, pengambilan sampel karyawan generasi Z di perusahaan terpilih menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan perangkat statistik SPSS 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan generasi Z. Hal ini mengindikasikan 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 praktis bagi organisasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja secara optimal, serta berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi dengan menyoroti pentingnya mempertimbangkan *generational differences* dalam praktik kepemimpinan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen, Kinerja Karyawan, Generasi Z, Karakteristik Generasi

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF MICROMANAGEMENT LEADERSHIP STYLE ON GENERATION Z EMPLOYEES' PERFORMANCE**

**By**

**Yunita Andriyani**

*This study aimed to analyze the influence of the micromanagement leadership style on Generation Z employees' performance. The research sample consisted of 400 Generation Z employee respondents in Indonesia, determined using multistage sampling. In the first stage, nonprobability sampling with a purposive technique was used to select companies with Generation Z employees. In the second stage, nonprobability sampling with an accidental sampling technique was used to select Generation Z employees from the chosen companies. Data were collected through questionnaires and analyzed using SPSS 25 statistical software.*

*The results showed that the micromanagement leadership style had a negative effect on Generation Z employees' performance. This indicates that the higher the application of the micromanagement leadership style, such as excessive intervention, strict supervision, excessive control, limited authority, and excessive attention, the more it will negatively impact Generation Z employees' performance. The characteristics of Generation Z, who tend to prefer freedom, creativity, and independence, make them feel restrained and less motivated when working under a leadership style that is overly controlling. These findings have practical implications for organizations to adjust their leadership styles to the characteristics of their generational workforce to optimize performance and contribute to the development of organizational behavior theory by highlighting the importance of considering generational differences in leadership practices.*

**Keywords:** *Micromanagement Leadership Style, Employee Performance, Generation Z, Generation Z Characteristics*



**Judul Skripsi** : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
MIKROMANAJEMEN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN GENERASI Z**

**Nama Mahasiswa** : **Yunita Andriyani**

**Nomor Pokok Mahasiswa** : **2016051025**

**Jurusan** : **Ilmu Administrasi Bisnis**

**Fakultas** : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

**Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**  
NIP. 198501152008012002

**Dra. Fenny Saptiani, M.Si**  
NIP. 231504630710201

**2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**

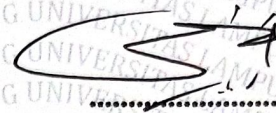
**Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si**  
NIP. 197502042000121001



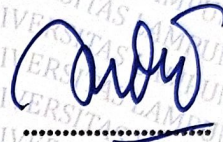
**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

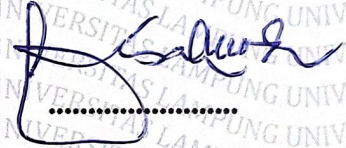
Ketua : **Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**



Sekretaris : **Dra. Fenny Saptiani, M.Si**



Penguji : **Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Dra. Ida Nurhaida, M.Si**  
NIP. 196108071987032001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 13 Juni 2024



## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 13 Juni 2024

Pembuat Pernyataan



Yunita Andriyani

NPM. 2016051025

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Yunita Andriyani, lahir di Bandarlampung pada tanggal 20 April 2002, sebagai anak pertama dari pasangan Bapak Tekat dan Ibu Dodik Kastinawati. Perjalanan pendidikan penulis dimulai dari TK Harapan Jaya Bandarlampung dan penulis menyelesaikan pendidikan pertama tersebut pada tahun 2008. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan dasar di MIN II Sukanegara dan lulus pada tahun 2014.

Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP N 20 Bandarlampung dan menyelesaikan pendidikan tersebut pada tahun 2017. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMK S Gajah Mada Bandarlampung dan lulus pada tahun 2020.

Pada tahun 2020, penulis diterima di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama masa perkuliahan, penulis aktif pada kegiatan kampus dan mengikuti program Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB) selama 2 periode di PT Cybers Global Indonesia (CGI) dan ditempatkan di wilayah Bali. Melalui program tersebut, penulis banyak belajar hal baru khususnya terkait proses bekerja secara profesional. Dalam proses ini serta masukan dari para dosen pembimbing yang membuat penulis memutuskan untuk melakukan penelitian sebagaimana judul skripsi penulis pada tingkat Sarjana ini.



## MOTTO

ظَهَرَكَ أَنْقَضَ الَّذِي وُزِّرَكَ عَنْكَ وَوَضَعْنَا صَدْرَكَ لَكَ نَشْرَحَ أَلَمَ

“Bukankah Kami telah melapangkan dadamu (Muhammad)? Dan Kami pun telah menurunkan beban darimu, yang memberatkan punggungmu”

(QS. Al-Insyirah 94: 1-3)

人生如逆旅,亦不可放弃希望。纵然遭逢重重艰难,仍须以坚韧不拔的毅力,开拓崭新的道路。

“Dalam perjalanan hidup yang penuh rintangan, kita tidak boleh melepaskan harapan. Meskipun menghadapi kesulitan berat, kita tetap harus menghadapinya dengan ketekunan dan semangat yang tak pernah padam, membuka jalan baru yang lebih cerah.”

(Lao Tzu)

## **PERSEMBAHAN**

Puji Syukur kupanjatkan kepada Allah SWT, Tuhan yang Maha Kuasa dan Maha Pemurah, yang telah memberikan kesempatan dan kemampuan kepada saya untuk menyelesaikan Penelitian ini, segala puji hanya milikmu ya Allah.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada :

Kakek tersayang,

Alm. W. Soedirjo

Terima kasih telah merawat, mendukung, dan mengajarkan penulis banyak hal selama masa hidup kakek. Perjalanan hidup penulis tidak akan sepanjang ini tanpa dukungan kakek. Kakek adalah sosok teladan yang selama ini menjadi panutan dan penguat hidup penulis. Meskipun banyak hal yang kita rencanakan belum tersampaikan, tetapi penulis berhasil menyelesaikan tahap Sarjana ini dengan baik. Semoga kakek damai di sisinya, penulis selalu menyayangi kakek.

Orang tua tersayang,

Bapak Tekat dan Ibu Dodik Kastinawati

Terima kasih atas segala hal yang telah diberikan kepada penulis. Penulis tidak mungkin bisa membalas semua jasa dan kebaikan bapak dan ibu. Semoga karya ini dapat mengukir kebanggaan di hati kalian Atas segala cinta dan pengorbanan yang kalian berikan

Terimakasih untuk

**Almamater Tercinta, Universitas Lampung**



## SANWACANA

Puji Syukur penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z” dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Lampung.

Dalam proses penulisan skripsi ini terjadi banyak hambatan baik yang datang dari luar dan dari dalam diri penulis. Penulisan skripsi ini pun tidak lepas dari bimbingan dan bantuan serta petunjuk dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.Ip, M.A., selaku Wakil Dekan Bidang kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

7. Ibu Damayanti, S.A.B., M.A.B., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Ibu Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama, atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukan yang positif kepada penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi hingga jurnal. Semoga ibu senantiasa dalam lindungan-Nya, diberikan kemudahan dalam setiap urusannya dan diberikan rahmat-Nya atas kebaikan berkontribusi dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
9. Ibu Dra. Fenny Septiani M.Si, selaku Dosen Pembimbing Kedua, atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukan yang positif kepada penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Allah Selalu menyertai di segala bentuk perjalanan kehidupan ibu.
10. Bapak Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si selaku Dosen Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis, memberikan arahan, dan memberikan masukan yang baik untuk skripsi penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi.
11. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bimbingan, nasihat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi.
12. Bapak dan Ibu Staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bantuan, bimbingan, nasihat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi.
13. Seluruh Mahasiswa Universitas Lampung yang bersedia menjadi responden pada Penelitian ini.
14. Terima kasih tak terhingga kepada Kakek tersayang, alm. W. Soedirjo. Terima kasih banyak atas kasih sayang, dukungan, dan doa yang selalu diberikan kepada penulis tanpa rasa pamrih. Tanpa dukungan kakek selama masa hidup kakek, penulis tidak mungkin menjadi sekuat ini.



15. Kedua orang tua penulis, Bapak Tekat dan Ibu Dodik Kastinawati, yang telah memberikan dukungan dan doa selama perjalanan hidup penulis. Walaupun banyak hal yang terjadi, penulis sangat menyayangi Bapak dan Ibu. Terima kasih atas segala bentuk dukungan dan kasih sayang yang telah diberikan. Semoga kita tetap bahagia dan banyak hal baik yang bisa kita rasakan bersama.
16. Kepada orang tua penulis, Bapak Ganti Karo Karo dan Ibu Sri Sudartini S.Pd., terima kasih atas dukungan dan doa selama perjalanan hidup penulis. Banyak hal yang belum bisa penulis sampaikan secara langsung, tetapi penulis sangat menyayangi kalian. Terima kasih atas kasih sayang yang selama ini Bapak dan Ibu berikan.
17. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan sejak awal perkuliahan, Anisa Mutiara, Annisa Wulansari, Dwi Septianti, Else Melinia, Kalista Manna Suitra, Meisya Nadila, dan Puja KPC. Terima kasih atas dukungan, doa, dan kebahagiaan yang selama ini kalian berikan. Semoga banyak hal baik yang bisa kita rasakan kedepannya.
18. Kepada sahabat terbaik dan seperjuangan, Syecha Maulana Abadillah. Terima kasih banyak atas segala dukungan, bantuan, dan doa yang selama ini diberikan. Masih ada banyak hal yang bisa kita capai, semoga segala mimpi kita bisa terwujud dan banyak hal baik yang bisa kita rasakan.
19. Kepada sahabat terbaik sejak lama, Putri Amalia, Nur Fitriana Pratiwi, dan Yulia Sri Wulansari, terima kasih banyak atas segala dukungan, doa, dan selalu menemani penulis dalam banyak hal. Semoga persahabatan ini semakin erat dan banyak kebahagiaan yang bisa kita rasakan.
20. Kepada seluruh teman-teman terbaik penulis, Theo, Erick, David, Fadly, Raka dan teman-teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih banyak atas dukungan, doa, dan waktu yang selama ini diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan Sarjana ini.
21. Kepada kakak tingkat jurusan Ilmu Administrasi Bisnis untuk angkatan 2018 dan 2019 yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuan dan dukungan yang selama ini diberikan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini.

22. Teman-teman seperjuangan jurusan Ilmu Administrasi Bisnis 2020, terima kasih atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan sejak awal masa perkuliahan hingga akhir.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Bandarlampung, 13 Juni 2024

Yunita Andriyani  
NPM. 2016051025



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR RUMUS</b> .....	<b>vi</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1. Latar Belakang .....	1
I.2. Rumusan Masalah .....	6
I.3. Tujuan Penelitian.....	6
I.4. Manfaat Penelitian.....	6
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1. Perilaku Organisasi .....	8
2.2. Kepemimpinan .....	12
2.3. Gaya Kepemimpinan.....	13
2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	13
2.3.2. Jenis Gaya Kepemimpinan.....	14
2.4. Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen .....	16
2.4.1. Indikator Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen.....	18
2.4.2. Dampak Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen terhadap Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	19
2.5. Kinerja Karyawan .....	20
2.5.1. Indikator Kinerja Karyawan .....	21
2.5.2. Tantangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	22
2.5.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan .....	23
2.6. Tinjauan Teoritis Hubungan Antar Variabel.....	24
2.6.1. Mekanisme Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z .....	25
2.7. Penelitian Terdahulu .....	26
2.8. Kerangka Pemikiran.....	29
2.9. Hipotesis Penelitian.....	30
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>31</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	31

3.2.	Sumber Data.....	31
3.2.1.	Data Primer.....	31
3.2.2.	Data Sekunder .....	32
3.3.	Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.3.1.	Kuesioner.....	32
3.3.2.	Wawancara .....	32
3.3.3.	Studi Pustaka .....	33
3.4.	Populasi dan Sampel .....	33
3.4.1.	Populasi .....	33
3.4.2.	Sampel.....	34
3.5.	Definisi Konseptual dan Definisi Operasional.....	36
3.5.1.	Definisi Konseptual .....	36
3.5.2.	Definisi Operasional.....	38
3.6.	Skala Pengukuran .....	42
3.7.	Teknik Pengujian Instrumen .....	43
3.7.1.	Uji Validitas .....	43
3.7.2.	Uji Reliabilitas.....	45
3.8.	Teknik Analisis Data .....	47
3.8.1.	Analisis Deskriptif.....	47
3.8.2.	Analisis Regresi Linear Sederhana.....	47
3.8.3.	Uji Asumsi Klasik .....	48
3.9.	Uji Hipotesis.....	49
3.9.1.	Uji t.....	50
3.9.2.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	51
<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
4.1	Gambaran Umum Generasi .....	53
4.1.1	Kelompok Generasi .....	53
4.1.2	Generasi Z .....	54
4.1.2.1	Karakteristik Generasi Z .....	54
4.1.2.2	Generasi Z dalam Lingkungan Kerja .....	56
4.2	Hasil Analisis Deskriptif .....	57
4.2.1	Pengumpulan Data Penelitian .....	57
4.2.2	Hasil Analisis Deskriptif .....	58
4.2.3	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana .....	74
4.2.4	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	76
4.2.5	Uji Hipotesis.....	81
4.3	Pembahasan Penelitian.....	85
<b>V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>91</b>
5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran.....	92
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Responden Wawancara Semi Terstruktur .....	5
Penelitian Terdahulu .....	26
Definisi Operasional.....	39
Skala <i>Likert</i> untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen (Skala Negatif) .....	43
Skala <i>Likert</i> untuk Variabel Kinerja Karyawan Generasi Z (Skala Positif) .....	43
Hasil Uji Validitas.....	44
Hasil Uji Reliabilitas .....	46
Pedoman Interpretasi.....	52
Hasil Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Hasil Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Usia.....	59
Hasil Analisis Deskriptif Responden Pendidikan .....	60
Hasil Analisis Deskriptif Responden Wilayah Kerja.....	61
Hasil Analisis Deskriptif Responden Sektor Kerja.....	62
Hasil Analisis Deskriptif Responden Masa Kerja.....	63
Tabel Perhitungan Statistik Deskriptif .....	63
Interpretasi Skala Penilaian Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen (Skala Negatif).....	66
Interpretasi Skala Penilaian Responden untuk Variabel Kinerja Karyawan Generasi Z (Skala Positif) .....	67
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen (Skala Negatif).....	68
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan Generasi Z (Skala Positif).....	71
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana .....	75
Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Numerik Kolmogorov-Smirnov.....	79
Hasil Uji Multikolinearitas.....	80

Hasil Uji t.....	82
Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	84



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Model Perilaku Organisasi.....	10
Kerangka Pemikiran.....	30
Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Grafik Histogram .....	77
Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Grafik P-Plot.....	78
Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	81

## DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
Slovin .....	35
Korelasi <i>Pearson Product Moment</i> .....	44
<i>Cronbach Alpha</i> .....	46
Persamaan Regresi Linear Sederhana .....	48
Uji t.....	50
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	51

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dewasa ini, pembahasan terkait generasi sangat menarik untuk diteliti. Menurut Manheim (1952) dalam Putra (2016), generasi merupakan sebuah konstruksi sosial yang di dalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis. Manheim juga menambahkan bahwa fenomena generasi merupakan bagian dari faktor dasar yang berkontribusi pada asal-usul dinamika perkembangan sejarah hingga saat ini. Sedangkan, Borodin et al., (2010) pada Schullery (2013) generasi merupakan sekelompok orang yang memiliki kesamaan pada pengalaman seperti politik, kultur, ekonomi, bencana alam, peristiwa dunia, dan teknologi sehingga, membentuk persamaan pandangan, pilihan, nilai, dan kepercayaan.

Dalam teori generasi (*generation theory*) yang dikemukakan oleh Codrington & Grant-Marshall (2014), generasi dibedakan menjadi 5 berdasarkan tahun kelahirannya yaitu generasi *Baby Boomers* sebagai generasi tertua yang lahir pada rentang tahun 1946 – 1964, generasi X yang lahir pada rentang tahun 1965 – 1980, generasi Y atau biasa disebut generasi Milenial yang lahir pada rentang tahun 1981 – 1994, generasi Z atau gen Z yang disebut juga sebagai *igeneration*, generasi net, dan generasi internet yang lahir pada rentang tahun 1995 – 2010 kemudian generasi *Alpha* yang lahir pada rentang tahun 2011 – 2015.

Setiap generasi tersebut memiliki perbedaan seperti 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 dalam lingkungan kerja 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, workaholic dan berhasrat, akan tetapi memiliki faktor stres serta tekanan (Roebuck et al., 2013). Pada generasi X, mereka lebih pragmatis, individualitas, dan bertoleransi pada berbagai perbedaan kultur dan gaya hidup (Cates, 2014). Generasi X juga tumbuh sebagai individu yang dewasa di usianya yang masih muda dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar pada usia mudanya (Cates, 2014). Generasi X senang mengambil risiko dengan melakukan kalkulasi risiko dan tidak dapat diintimidasi oleh kekuasaan manapun. Pada generasi Y atau disebut generasi Milenial memiliki karakteristik peduli dengan teknologi baru, aktif mencoba hal baru, egosentris, bersifat individualis, cepat bosan, dan memiliki kecenderungan rendah terhadap komitmen serta kesetiaan dalam bekerja (Oktariani dkk., 2017).

Sementara pada generasi Z, mereka menyukai lingkungan kerja yang fleksibel. Berdasarkan survei mengenai pekerjaan generasi Z, mereka cenderung mengharapkan fleksibilitas dalam bekerja sebesar 45% dan bekerja 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 Badan Pusat Statistik (BPS) pada bulan Agustus 2022, jumlah angkatan kerja Indonesia sebanyak 143,72 juta dengan tingkat partisipasi angkatan



kerja sebesar 68,63%, 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).

Dorongan motivasi generasi Z dalam memilih sebuah pekerjaan yaitu kesempatan belajar dan pengembangan diri, sedangkan gaji dianggap sebagai faktor pendukung saja (Nintex Research, 2019). Generasi Z menyukai pemimpin yang dapat mendukung partisipasi dan inklusif dalam proses bekerja (Elias et al., 2021). Namun, dalam hasil penelitian Juli & Julius (2019) tentang Perspektif Milenial terhadap Gaya Kepemimpinan di Perusahaan Telkom Indonesia menunjukkan bahwa, generasi Milenial dan generasi Z memiliki tingkat *engagement* rendah yaitu 59.97% dibandingkan generasi sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian Juli & Julius (2019), rendahnya tingkat *engagement* pada generasi Milenial dan generasi Z tersebut, disebabkan kurangnya pendelegasian atau pemberian kewenangan dalam pekerjaan mereka. Pimpinan justru cenderung memberikan pengawasan ketat dalam proses kerja. Hasilnya, generasi baru di perusahaan tersebut memilih untuk beralih ke perusahaan lain yang mampu memberikan mereka fleksibilitas dan kenyamanan dalam proses kerjanya. Pada kasus ini menunjukkan adanya mikromanajemen dari pimpinan dan enggannya melakukan pendelegasian dalam proses bekerja sehingga, memengaruhi

proses kerja karyawan yang berakibat pada turunnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

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

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pendelegasian yang diberikan oleh pimpinan perusahaan (Mangkunegara, 2017). 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). Jika hal ini terus berlarut, tentunya akan sangat berdampak pada proses kerja karyawan dan menyebabkan karyawan menjadi cenderung lebih takut untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, tidak kreatif, karyawan cenderung bergantung pada seluruh perintah pimpinan, dan pasifnya karyawan dalam bekerja.

Untuk menjadi langkah awal dalam mendukung penelitian ini, Peneliti merumuskan karakteristik mikromanajemen dan melakukan wawancara dengan teknik semi terstruktur secara langsung kepada 5 responden, 3 responden berasal dari wilayah Bali dan 2 responden berasal dari wilayah Lampung. Peneliti menanyakan mengapa memilih perusahaan tersebut, sudah berapa lama bekerja di perusahaan tersebut, saat ini responden bekerja di posisi apa, apa saja *jobdesk*

responden di posisi tersebut, bagaimana lingkungan kerja responden, dan bagaimana sikap pimpinan responden dalam proses bekerja.

Hasilnya 4 dari 5 responden tersebut merasa tidak nyaman dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan perusahaan responden. 4 dari 5 responden merasa terjadi penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen di perusahaan responden. 4 responden menyatakan adanya pengawasan yang terlalu ketat dari pimpinan sehingga, membatasi cara kerja dan inovasi responden. 4 dari 5 responden mengungkapkan timbul perasaan tidak percaya diri dalam bekerja jika tidak sesuai dengan keinginan dan arahan dari pimpinan, responden tersebut merasa lebih pasif dalam proses bekerja dan menjadi kurang termotivasi. Adapun data responden wawancara semi terstruktur ini seperti yang terlihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Responden Wawancara Semi Terstruktur

No.	Inisial	Usia	Pekerjaan	Tanggal	Pukul
1.	IGR	27 Tahun	Pekerja Swasta	5 Oktober 2024	20.00 WITA
2.	PS	25 Tahun	Pekerja Swasta	5 Oktober 2024	20.00 WITA
3.	IKYA	24 Tahun	Pekerja Swasta	5 Oktober 2024	20.00 WITA
3.	KN	25 Tahun	Pekerja Swasta	9 Oktober 2024	14.00 WIB
4.	RK	27 Tahun	Pekerja Swasta	9 Oktober 2024	14.00 WIB

Sumber Data: Lampiran 2

Sedangkan, 1 dari 5 responden yang bekerja di wilayah Bali menyatakan hal yang berbanding terbalik bahwa, lingkungan kerjanya sangat menyenangkan dan fleksibel. Bahkan proses kerja dilakukan secara *hybrid*, pemimpin memberikan kepercayaan dalam setiap penugasan, bahkan pemimpin memberikan responden kesempatan untuk lebih inovatif dalam proses kerjanya sehingga, responden merasa lebih bebas dan bisa menuangkan kreatifitas dalam setiap penugasan (IKYA, 24 tahun, Pekerja Swasta, tanggal 05 Oktober 2023 pukul 20.00 WITA).

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat keterkaitan mengenai gaya kepemimpinan mikromanajemen dengan kinerja karyawan generasi Z. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa tidak nyaman dengan gaya kepemimpinan mikromanajemen yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan. Mereka merasa adanya pengawasan yang terlalu ketat, pembatasan cara kerja, dan kurangnya kepercayaan sehingga, membuat mereka kurang termotivasi dan pasif dalam bekerja. Hal ini mendorong peneliti untuk menganalisis lebih lanjut mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) terhadap variabel kinerja karyawan generasi Z (Y).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian diatas, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini yakni, apakah terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disampaikan diatas, maka tujuan penelitian yang akan dibentuk yakni, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini yakni:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini menjadi sarana pengembangan pemahaman serta kesempatan untuk mengimplementasikan pengetahuan Peneliti selama proses perkuliahan, meningkatkan pengetahuan khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi yang menjadi bidang peminatan Peneliti serta menjadi bekal Peneliti untuk mampu survive di dalam dunia kerja dalam waktu mendatang.



## 2. Manfaat Praktis

### 1) Bagi Perusahaan atau Badan Usaha

Membantu dalam penyesuaian sistem sumber daya manusia dan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan dominasi generasi di perusahaan agar menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2) Bagi Generasi Z

Membantu memberikan arahan, pemahaman, meningkatkan kepercayaan diri, dan menyesuaikan diri dalam proses bekerja di perusahaan.

### 3) Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian mengenai gaya kepemimpinan, khususnya mikromanajemen dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mencakup bagaimana individu dan kelompok bertindak serta berinteraksi dalam konteks organisasi. Schein (2010) menyatakan bahwa perilaku organisasi atau *organizational behaviour* mencakup pemahaman mendalam terkait budaya organisasi, yaitu norma, nilai, dan keyakinan bersama yang memengaruhi individu atau kelompok di dalam organisasi tersebut berperilaku. Pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi ini memainkan peran penting dalam membentuk dinamika internal organisasi atau perusahaan dalam memengaruhi anggota tim di dalamnya.

Sedangkan, Robbins (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan studi tentang individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Ini memberi pemahaman tentang bagaimana mereka bekerja sama, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana perilaku individu dan kelompok memberi pengaruh pada kinerja organisasi. Menurut Robbins (2002) perilaku organisasi pada dasarnya memiliki 3 tujuan utama, yaitu menjelaskan (*describing*), meramalkan (*predicting*), serta mengendalikan (*controlling*) perilaku manusia.

#### 1. Menjelaskan (*describing*)

Tujuan pertama dari studi perilaku organisasi yaitu untuk menjelaskan bagaimana individu, kelompok, dan organisasi berperilaku dalam konteks di lingkungan kerja. Hal ini melibatkan pemahaman mengenai berbagai aspek perilaku seperti motivasi, komunikasi, keputusan, konflik, dan interaksi sosial yang terjadi di dalam organisasi. Dengan menjelaskan perilaku tersebut, organisasi akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

dan produktivitas karyawan, serta bagaimana dinamika internal bekerja dalam konteks organisasi.

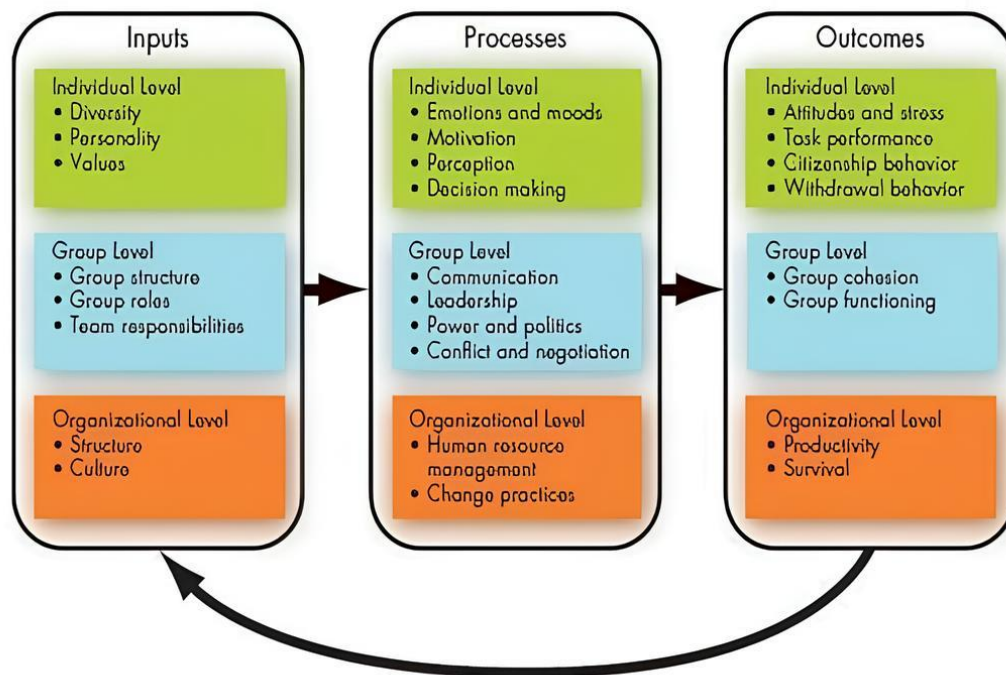
## 2. Meramalkan (*predicting*)

Tujuan kedua dari studi perilaku organisasi adalah untuk meramalkan perilaku di masa depan. Hal ini melibatkan penggunaan data dan teori-teori perilaku untuk memperkirakan tentang bagaimana perilaku individu dan kelompok akan berkembang seiring waktu. Dengan meramalkan perilaku ini, organisasi mampu mengantisipasi perubahan, menyesuaikan strategi, serta merencanakan langkah-langkah yang sesuai dalam mencapai tujuan organisasi. Meramalkan perilaku juga dapat membantu organisasi untuk merencanakan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia.

## 3. Mengendalikan (*controlling*)

Tujuan ketiga dari studi perilaku organisasi yaitu untuk mengendalikan perilaku supaya dapat sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini melibatkan pemahaman untuk mengarahkan perilaku individu dan kelompok, memotivasi, serta mengelola anggota organisasi untuk berperilaku sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Kontrol perilaku dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti sistem insentif, pengembangan budaya organisasi, manajemen kinerja, dan pengarahan yang sesuai.

Melalui pemahaman dan pengendalian perilaku dalam organisasi, pimpinan dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, serta mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Robbins & Judge (2013) juga merumuskan model perilaku organisasi yang juga dapat membantu dalam memahami perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Model ini memberi pemahaman terkait faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan dalam lingkungan kerja. Model perilaku organisasi tersebut sebagaimana dalam gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi  
 Sumber: Robbin & Judge (2013)

Dalam model perilaku organisasi tersebut memiliki 3 sistem, yaitu *input*, *process*, dan *output* serta terdapat 3 tingkatan analisis, yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Robbins & Judge (2013), menjelaskan bahwa perilaku individu di organisasi mengacu pada cara individu tersebut berperilaku, merespon, dan berinteraksi di dalam lingkungan kerja. Hal ini mencakup karakteristik individu seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, motivasi, persepsi, sikap, nilai, dan etika yang memengaruhi karyawan tersebut bertindak dalam organisasi. Pemahaman terhadap perilaku individu sangat penting karena setiap individu memiliki keunikan tersendiri yang dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas mereka dalam organisasi.

Perilaku individu memainkan peran kunci dalam membentuk budaya dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup motivasi individu dalam mencapai tujuan, persepsi mereka mengenai pekerjaan dan rekan kerjanya, serta bagaimana nilai-nilai pribadi berpengaruh dalam pengambilan keputusan dan tindakan di lingkungan kerja. Memahami perilaku individu adalah langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menentukan budaya perusahaan dan

manajemen sumber daya manusia di dalamnya. Hal ini juga akan berdampak pada tingkat positif atau negatif dari produktivitas karyawan di dalam perusahaan.

Sementara, perilaku kelompok merujuk pada interaksi antara anggota kelompok di dalam lingkungan kerja. Hal ini mencakup dinamika kelompok, kepemimpinan, konflik, dan bagaimana kelompok bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku kelompok merupakan faktor penting untuk membentuk budaya organisasi dan kinerja kelompok. Analisis dinamika kelompok membantu memahami tentang komunikasi dan kolaborasi kelompok dalam pengaruhnya terhadap produktivitas. Dalam sebuah kelompok, terdapat norma-norma yang mengatur bagaimana anggota berinteraksi dan berperilaku. Kepemimpinan yang efektif juga sangat penting untuk memastikan kelompok dapat bekerja secara kohesif dan mencapai tujuannya.

Kemudian, pada perilaku organisasi merujuk pada bagaimana organisasi secara keseluruhan beroperasi, termasuk struktur organisasi, budaya, dan proses pengambilan keputusan. Perilaku organisasi mencakup pemahaman tentang tata kelola organisasi seperti hierarki, departemen, pembagian tugas, serta tanggung jawab. Struktur organisasi yang efisien membantu menata pekerjaan dengan lebih baik. Selain itu, perilaku organisasi berkaitan pada interaksi antar anggota organisasi dan bagaimana kelompok atau individu mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong komitmen dan loyalitas karyawan, serta memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi yang baik di antara anggota organisasi.

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan membentuk perilaku organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup nilai-nilai seperti inovasi, keadilan, dan keamanan yang menjadi bagian dari identitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu menyatukan seluruh anggota organisasi di bawah satu visi dan misi yang sama, serta mendorong perilaku dan tindakan yang selaras dengan nilai-nilai tersebut. Pada proses pengambilan keputusan, mencakup cara organisasi membuat keputusan, mengatasi masalah, melakukan koordinasi, dan melakukan alokasi sumber daya. Analisis perilaku organisasi membantu dalam

merancang struktur yang efektif, mempromosikan budaya yang diinginkan, dan mengambil keputusan yang tepat.

Dalam konteks model perilaku organisasi, kepemimpinan masuk dalam kajian perilaku kelompok dan kinerja kelompok. Kepemimpinan adalah elemen penting yang memengaruhi cara kelompok beroperasi, berinteraksi, dan mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin dalam memengaruhi perilaku dan kinerja kelompok sangatlah signifikan. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi kelompok, membimbing untuk mencapai tujuan bersama, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif akan menghambat kinerja dan menyebabkan konflik ataupun ketidakpuasan di dalam kelompok.

## **2.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan tidak hanya terpaut pada sifat pribadi seorang pemimpin, tetapi tentang bagaimana menjalin hubungan yang baik dengan karyawan di dalamnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Gandolfi & Stone, 2018). Everett (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni yang menginspirasi dan memengaruhi karyawan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mendorong suatu kelompok ataupun perusahaan untuk dapat lebih baik. Selaras dengan Everett (2021), Vasilescu (2019) mengasumsikan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah fungsi seorang pemimpin untuk memberikan dorongan kepada pengikutnya dalam proses kerja yang efektif dan efisien agar meningkatkan kinerja pada organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan dalam perusahaan bukan hanya sekedar karakteristik pribadi seorang pemimpin, tetapi terkait dengan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan yang positif dengan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini melibatkan dorongan dalam menginspirasi dan memengaruhi karyawan untuk berkontribusi lebih baik dalam mencapai hasil yang lebih baik. Kepemimpinan merupakan kombinasi antara sifat pribadi, kemampuan memotivasi, dan fungsi vital dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi, dan

memberikan arahan yang jelas kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Sethuraman & Suresh (2014), yang menunjukkan bahwa pada teori modern membuktikan kepemimpinan mampu dikembangkan oleh seorang pemimpin, bukan hanya sekedar sifat bawaan dari seseorang atau pemimpin tersebut. Hal inilah yang mendasari gaya kepemimpinan sangat berpengaruh pada keberhasilan para pemimpin sebagai salah satu cara yang dilakukan dalam memberi pengaruh kepada karyawan di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sehingga pemilihan gaya kepemimpinan menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Kepemimpinan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan tercapainya tujuan bersama di dalam perusahaan. Perusahaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa hadirnya seorang pemimpin. Semakin baik seorang pemimpin menjalankan fungsinya, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin baik. Seorang pemimpin harus menjaga kondisi psikologis karyawan terutama yang berkaitan dengan unsur kenyamanan, perasaan, serta menjaga hubungan antara pemimpin dengan karyawan lain. Jika hal ini dilakukan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Shaleh, 2018). Selain itu, pemimpin yang baik juga harus mampu mengembangkan bakat dan potensi karyawannya melalui pelatihan dan pemberian kesempatan untuk berkembang.

## **2.3. Gaya Kepemimpinan**

### **2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola strategi dan perilaku yang disenangi serta sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi (Sugiyono, 2021). Gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh sifat, kepribadian, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh orang tersebut. Menurut Thoah (2010), gaya kepemimpinan adalah ketentuan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba



memberikan pengaruh terhadap perilaku orang lain. Sedangkan, Yukl (2013) mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan memuat berbagai pola tingkah laku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi serta tanggungjawab kepemimpinannya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang khas digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan mencakup berbagai cara yang disenangi dan sering diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan tanggungjawabnya di organisasi tersebut. Setiap pemimpin memiliki ciri dan kebiasaan yang berbeda dalam memimpin organisasi atau perusahaannya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

### **2.3.2 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi berbagai jenis berdasarkan sifat dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi serta menggerakkan anggota organisasi atau perusahaan. Menurut Lussier & Achua (2016), terdapat 5 jenis gaya kepemimpinan utama di berbagai organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa jenis gaya kepemimpinan yang cenderung diterapkan oleh pimpinan di perusahaan, yakni:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter dicirikan oleh pemimpin yang memiliki kekuasaan penuh dalam setiap pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mendominasi, mendikte cara kerja, serta tidak memberikan banyak ruang bagi bawahan untuk dapat berpartisipasi atau memberikan masukan. Komunikasi berlangsung secara satu arah dari atasan ke bawahan, dan bawahan diharapkan untuk patuh pada perintah pemimpin tanpa banyak bertanya. Menurut Robbins & Coulter (2018), Gaya kepemimpinan ini

cocok untuk situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat dan tindakan tegas, tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kurangnya motivasi di antara bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang memperbolehkan dan mendorong partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting di dalam organisasi atau perusahaan. Pemimpin demokratis bersikap terbuka terhadap masukan, ide, serta opini dari bawahannya. Mereka senang mendelegasikan wewenang dan melakukan pemberdayaan tim dan bawahannya. Berdasarkan hal tersebut, keputusan organisasi diambil dari konsensus serta pertimbangan dari berbagai pihak, bukan hanya dari seorang pemimpin saja. Menurut Yukl (2010), Gaya kepemimpinan demokratis ini umumnya disukai oleh bawahan dan dapat meningkatkan kepuasan serta keterlibatan anggota dalam organisasi atau perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* atau delegatif, memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk dapat mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung tidak terlibat dalam pengawasan ketat dan memberikan otonomi yang besar kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan arahan umum dan membiarkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan cara mereka sendiri. Menurut Northouse (2019), Gaya kepemimpinan *laissez-faire* ini cocok untuk situasi saat bawahan memiliki keahlian dan pengalaman yang tinggi, serta dapat bekerja secara mandiri.

4. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) untuk mendorong motivasi bawahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada perusahaan. Pemimpin dengan gaya ini menetapkan target dan memberikan imbalan atau hukuman sesuai dengan kinerja bawahan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan bersifat transaksional, yakni bawahan menerima imbalan sesuai dengan

kontribusi mereka. Menurut Bass & Riggio (2006), Gaya kepemimpinan transaksional ini dapat efektif dalam situasi saat tugas - tugas dan target kinerja telah ditetapkan dengan jelas.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen

Gaya kepemimpinan mikromanajemen adalah perilaku seorang pemimpin yang terlalu terlibat dalam detail pekerjaan bawahan dan mengontrol setiap langkah dari proses kerja. Pemimpin dengan gaya ini cenderung tidak memberikan otonomi kepada bawahan dan ingin mengendalikan setiap aspek dari pekerjaan yang dilakukan. Mereka sering kali melakukan pengawasan ketat dan memberikan instruksi yang sangat spesifik kepada bawahan. Menurut Manzoni & Barsoux (2002), Gaya kepemimpinan mikromanajemen dapat menyebabkan kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, menghambat kreativitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

### **2.4. 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. Namun, 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. Akan tetapi, penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen dalam jangka waktu panjang berdampak negatif secara signifikan bagi organisasi atau perusahaan (Amankwaa & Anku-Tsede, 2015).

Pemimpin dengan mikromanajemen cenderung memantau setiap langkah yang dilakukan oleh karyawan, mengontrol setiap aspek pekerjaan, dan mengambil alih sebagian besar proses pengambilan keputusan (Ammeter & Dukerich, 2002). Penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen akhirnya 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. Gaya kepemimpinan ini juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kaku dan kurang fleksibel, karyawan merasa terbatas dalam mengeksplorasi ide-ide dan gagasan baru atau mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah.

Gaya kepemimpinan mikromanajemen memiliki keunggulan dalam situasi tertentu, tetapi penerapannya dalam jangka panjang dapat berdampak negatif bagi kinerja dan kepuasan karyawan. Kurangnya otonomi, kreativitas, dan kebebasan dalam bekerja dapat menghambat inisiatif dan inovasi karyawan. Selain itu, fokus berlebihan pada aspek operasional dapat membuat manajer kehilangan perspektif strategis dalam memajukan organisasi. Oleh karena itu, manajer perlu mengembangkan keseimbangan yang tepat antara menangani tugas operasional dan merencanakan arah strategis organisasi atau perusahaan. Pemimpin yang terjebak dalam gaya mikromanajemen cenderung kehilangan waktunya untuk fokus pada perencanaan strategis dan visi jangka panjang perusahaan karena terlalu disibukkan dengan tugas-tugas operasional yang mendetail.

### 2.4.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen

Gaya kepemimpinan mikromanajemen memiliki beberapa indikator, Salsabila et al., (2022) merumuskan ada 7 indikator gaya kepemimpinan mikromanajemen, yaitu:

#### 1. Mengambil Alih Pekerjaan Bawahan

Seorang mikromanajer cenderung mengambil alih pekerjaan bawahannya daripada membiarkan mereka mengerjakannya sendiri. Hal ini menunjukkan ketidakpercayaan terhadap kemampuan karyawan tersebut (Ivancevich et al., 2008).

#### 2. Memeriksa Pekerjaan Terus – Menerus

Seorang mikromanajer seringkali memeriksa pekerjaan bawahannya secara berulang-ulang untuk memastikan semua pekerjaan sesuai dengan harapannya. Tanpa disadari, hal ini menimbulkan rasa tidak percaya dan memberikan tekanan tersendiri kepada bawahannya (Muchinsky, 2006).

#### 3. Membimbing Terus – Menerus

Mikromanajer cenderung memberikan arahan yang berlebihan kepada karyawannya sehingga, membatasi inisiatif dan kreativitas karyawan tersebut (Kinicki et al., 2018).

#### 4. Cenderung Memperhatikan Detail

Mikromanajer sangat *detail-oriented* dan terlibat dalam hal-hal kecil dari pekerjaannya karyawannya. hal ini menyebabkan fokus terfragmentasi dan kurang efektif (Luthans, 2011).

#### 5. Enggan Mendelegasikan Tugas

Mikromanajer enggan memberikan tanggungjawab dan wewenangan kepada karyawan dengan tidak melakukan pendelegasian tugas kepada mereka (Hellriegel & Slocum, 2009).

#### 6. Memberikan Umpan Balik yang Konstan

Mikromanajer memberikan umpan balik yang berlebihan dan terus-menerus kepada karyawannya tentang pekerjaan mereka. Hal ini tidak jarang menimbulkan frustrasi dalam bekerja (Griffin & Moorhead 2014).

#### 7. Cenderung Terlibat dalam Pekerjaan Bawahan

Mikromanajer cenderung ikut campur dan terlibat langsung dalam detail pekerjaan karyawannya. hal ini menunjukkan kurangnya rasa percaya terhadap kemampuan karyawan tersebut (Robbins & Judge, 2017).

Sedangkan, menurut Ndidi et al., (2020) mikromanajemen memiliki 5 indikator di dalamnya, yaitu:

1. Campur Tangan Berlebihan

Mikromanajer cenderung ikut campur dalam pekerjaan karyawannya sehingga, membatasi otonomi serta inisiatif karyawan tersebut.

2. Pengawasan Ketat

Mikromanajer melakukan pengawasan yang sangat ketat dan secara terus-menerus kepada karyawannya.

3. Pengontrolan Berlebihan

Mikromanajer melakukan kontrol berlebihan terhadap detail pekerjaan karyawannya.

4. Membatasi Kewenangan

Mikromanajer membatasi kewenangan pengambilan keputusan dan tanggung jawab karyawannya dengan enggan melakukan pendelegasian tugas.

5. Memberi Perhatian Berlebihan

Mikromanajer terlalu fokus pada detail-detail kecil pekerjaan.

Dalam penelitian ini, Peneliti akan fokus pada 5 indikator mikromanajemen menurut Ndidi et al., (2020) yaitu campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, membatasi kewenangan, dan memberi perhatian berlebihan.

#### **2.4.2 Dampak Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen terhadap Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Mikromanajemen didefinisikan sebagai kontrol ekstrim dan perhatian berlebih terhadap suatu detail pekerjaan (Sidhu, 2012). Secara umum, gaya kepemimpinan mikromanajemen diyakini memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Wright (2000), mendefinisikan bahwa seorang *micromanager* sebagai pemimpin

menyusahkan yang selalu menebak-nebak dan mendikte setiap keputusan yang dibuat oleh karyawannya. Kepemimpinan mikromanajemen cukup selaras dengan kepemimpinan otokratis, karena dalam dua kasus kepemimpinan tersebut, pemimpin memiliki kekuasaan penuh dan kemampuan dalam mengambil sebuah keputusan.

Hasil studi lain menemukan bahwa, karyawan yang percaya jika mereka terus-menerus diawasi dapat menyebabkan pada penurunan kinerja yang lebih rendah (DeCaro et al., 2011). Mikromanajemen yang dilakukan oleh pemimpin juga dapat dikaitkan dengan narsisme, suatu ciri kepribadian yang menyebabkan pemimpin melakukan penyalahgunaan kekuasaan dan mengeksploitasi karyawan untuk keuntungan pribadi mereka. Menurut Chambers (2004), mikromanajemen dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan karyawan dan tim karena, setiap detail harus melalui persetujuan pemimpin, mencegah karyawan atau anggota tim berpikir dan membuat keputusan sendiri dalam proses kerjanya (Chambers, 2004).

Dalam jangka panjang, penerapan mikromanajemen dapat menyebabkan penurunan pada semangat kerja, keengganan dalam berinovasi, serta hilangnya rasa tanggung jawab pada karyawan. pemimpin yang memberikan arahan terlalu rinci dan tidak memberikan keleluasaan dalam mengambil keputusan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang responsif terhadap tantangan dan perubahan yang ada. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mampu menyadari dampak negatif mikromanajemen dan dapat mengembangkan pendekatan yang lebih mendukung, memotivasi, serta memberdayakan anggota tim dengan jauh lebih baik.

## **2.5. 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. Hal ini mencakup pada efisiensi, produktivitas, kualitas pekerjaan, dan dampak positif pada perusahaan. Sedangkan, menurut Bacal (2004), kinerja karyawan adalah suatu tingkat kontribusi yang



diberikan oleh pegawai terhadap tujuan kerja ataupun unit kerjanya di dalam organisasi atau perusahaan sebagai hasil perilaku dan implementasi keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada seberapa baik seorang karyawan dalam memenuhi target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan ditinjau dari produktivitas, efisiensi, kualitas kerja, serta dampak positif bagi perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat ditinjau dari seberapa besar kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan melalui implementasi keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dimilikinya.

### **2.5.1 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Koopmans et al., (2011) terdapat 3 indikator kinerja, yaitu:

#### 1. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Meliputi perilaku dan tindakan yang secara langsung berkontribusi pada transformasi sumber daya organisasi menjadi barang ataupun jasa. Misalnya, seperti menyelesaikan tugas administrasi dan membuat produk.

#### 2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Perilaku yang membantu dan mendukung lingkungan sosial serta psikologis organisasi meskipun tidak berkontribusi langsung terhadap tugas pekerjaan. Misalnya, seperti menolong rekan kerja dan menjaga hubungan yang baik di tempat kerja.

#### 3. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour*)

Perilaku yang secara sengaja merugikan organisasi secara finansial ataupun non finansial. Misalnya, melakukan pencurian peralatan kantor atau menyebarkan rumor negatif.

Dalam penelitian ini, Peneliti fokus pada 2 indikator kinerja yaitu, kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Sebab, pada penelitian ini lebih fokus pada aktivitas yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi, bukan mengarah pada perilaku yang kontraproduktif di lingkungan kerja.

### **2.5.2 Tantangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Meningkatkan kinerja karyawan adalah sebuah proses yang kompleks dan tidak mudah untuk dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Terdapat berbagai rintangan serta tantangan yang akan ditemui, baik yang bersifat internal ataupun eksternal perusahaan. Menurut Simamora (2019), tantangan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni adanya perbedaan dari karakteristik individu karyawan, termasuk latar belakang motivasi, pengalaman, pendidikan, keterampilan, hingga faktor kepribadian yang unik. Perbedaan karakteristik individu tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan dalam menerapkan standar kinerja yang dapat berlaku secara optimal bagi seluruh populasi karyawan di dalamnya.

Selain itu, Wibowo (2016), menambahkan bahwa tantangan dapat timbul dari aspek komitmen pimpinan yang masih minim. Komitmen seorang pemimpin dibutuhkan untuk terciptanya sebuah lingkungan kerja, memberikan contoh dan teladan, serta menerapkan sistem yang mendukung perbaikan kinerja karyawan di dalamnya. Tanpa komitmen manajemen puncak, praktik, dan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan akan sulit terwujud. Tantangan lainnya yakni perubahan lingkungan eksternal, seperti kondisi perekonomian global, persaingan bisnis, serta kemajuan teknologi yang memaksa organisasi untuk mampu terus beradaptasi yang tentunya berdampak pada kinerja sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi tersebut.

Dengan demikian, organisasi perlu memiliki referensi pemahaman mendalam atas berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Pimpinan perlu memiliki kemampuan analisis yang tepat atas akar permasalahan tersebut yang kemudian dapat mendasari perumusan strategi yang efektif untuk menjawab tantangan peningkatan kinerja sumber daya manusia di dalam perusahaan atau organisasi (Wibowo, 2016). Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan, sangat penting untuk merancang program pengembangan sumber daya manusia yang tepat sasaran. Selain itu,

organisasi juga perlu melibatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan upaya peningkatan kinerja, sehingga solusi yang dirumuskan dapat lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

### **2.5.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu faktor internal dari dalam diri karyawan itu sendiri ataupun faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan tersebut. Menurut Mangkunegara (2015), faktor internal individu karyawan mencakup tingkat intelegensi, bakat, motivasi kerja, disiplin, sistem nilai, sikap mental, kepribadian, kepuasan kerja, kesehatan dan gizi, umur, serta jenis kelamin. Faktor internal ini berkaitan erat dengan psikologis dan karakteristik pribadi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh, karyawan dengan motivasi kerja dan disiplin tinggi akan memiliki kinerja yang superior dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi.

Selanjutnya, faktor eksternal yang terdiri atas sarana prasarana kerja, kepemimpinan, tata kerja, iklim dan budaya organisasi, lingkungan lokasi tempat tinggal karyawan, keluarga serta masyarakat sekitar. Faktor eksternal memiliki pengaruh pada sejauh mana ketercukupan fasilitas kerja dan suasana organisasi yang kondusif, supervisi yang baik, sistem administrasi yang jelas dan efektif, serta dukungan sosial yang memadai bagi karyawan. Secara garis besar, organisasi memerlukan pengelolaan yang optimal terhadap seluruh variabel penentu kinerja karyawan agar dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia di dalam perusahaan atau organisasi (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan hal tersebut, untuk menciptakan peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan pengelolaan yang baik dan tepat berdasarkan pada faktor-faktor internal dan eksternal karyawan perusahaan. Perusahaan perlu memahami hubungan kompleksitas di dalam faktor-faktor tersebut untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan secara optimal serta memaksimalkan potensi sumber daya manusia dari karyawan tersebut untuk meningkatkan produktivitas kerja yang baik dalam mencapai tujuan bersama.

## **2.6. Tinjauan Teoritis Hubungan Antar Variabel**

Gaya kepemimpinan mikromanajemen adalah pendekatan yang dilakukan seorang pemimpin yang melibatkan dirinya secara lebih dalam terkait suatu pekerjaan dan pengambilan keputusan yang seharusnya menjadi tanggung jawab karyawan. Zaleznik (2004), menganggap kepemimpinan mikromanajemen sebagai bentuk konflik kepribadian seorang pemimpin yang memiliki kebutuhan untuk melakukan kontrol secara ketat dan merasa tidak dapat percaya kepada orang lain untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

Blanchard (1985), menyoroti dampak negatif yang signifikan dari praktik mikromanajemen terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dalam pandangannya, mikromanajemen adalah penyakit manajemen yang terjadi saat seorang pemimpin melakukan kontrol untuk segala hal dan hal tersebut hanya akan merusak kreativitas, motivasi, dan kinerja karyawan tersebut. Kontrol yang berlebihan akan mengakibatkan karyawan kehilangan keinginan untuk berinovasi dan merasa kurang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

Selaras dengan itu, Hiebert (2000), menyatakan bahwa mikromanajemen adalah tindakan keterlibatan pemimpin dalam pekerjaan harian karyawan dan berakibat menghalangi kreativitas, inisiatif, dan pertumbuhan dari karyawan di perusahaan tersebut. Tindakan mikromanajemen seperti ini dapat menghambat motivasi intrinsik karyawan sebab, mereka merasa tidak dipercaya dan tidak dihargai. Akibatnya, karyawan akan kehilangan semangat kerja, enggan mengambil resiko untuk berinovasi, serta cenderung selalu menunggu perintah dan arahan dari pimpinan.

Penerapan gaya kepemimpinan mikromanajemen dalam jangka waktu lama menghasilkan dampak yang luas dan cenderung negatif terhadap produktivitas kerja perusahaan. Pondasi dasar yaitu kepercayaan yang perlu diterapkan oleh seorang pemimpin perusahaan untuk mampu menjaga dan menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih sehat. Tanpa kepercayaan, karyawan akan sulit termotivasi dan

berdedikasi penuh pada pekerjaannya. Mereka cenderung bekerja minimalis hanya untuk memenuhi perintah atasan dan penurunan pada produktivitas kerja.

### **2.6.1 Mekanisme Pengaruh Gaya Mikromanajemen pada Kinerja Karyawan**

Menurut Sabir et al., (2012), kinerja karyawan adalah suatu komponen penting yang mampu menunjang keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Sementara, Munawaroh dkk., (2013), menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan dan prestasi yang ingin dicapai oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan yang optimal sangat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan sebab, hal tersebut memiliki korelasi positif terhadap produktivitas dan profitabilitas organisasi atau perusahaan.

Sedangkan, Nguyen et al., (2020), menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik berdasarkan motivasi dan tingkat kemampuan tertentu. Para peneliti sebelumnya telah menunjukkan faktor apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan (Nguyen et al., 2020). Salah satu faktor yang memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2016), yaitu gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau pengikutnya dan memengaruhi karyawan atau pengikutnya untuk mencapai sasaran serta tujuan perusahaan (Nguyen et al., 2010). Namun, gaya kepemimpinan yang tidak dilakukan dengan menimbang situasi dan kondisi perusahaan hanya akan memperlambat produktivitas dan berdampak pada kinerja karyawan. Implementasi gaya kepemimpinan mikromanajemen disinyalir memiliki pengaruh dalam kinerja karyawan khususnya pada generasi Z.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Abadi (2022), pada salah satu rumah sakit di kota Makassar membuktikan bahwa mikromanajemen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan rentang usia 25 – 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* pekerjaan, rendahnya hubungan interpersonal, kurangnya kerjasama, dan kebutuhan supervisi yang tinggi.

Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak menghasilkan kinerja yang optimal. 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. Hal ini menyebabkan semakin tingginya mikromanajemen yang dimiliki pemimpin maka semakin rendah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

## 2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian terdahulu yang menjadi sumber, acuan, serta pedoman bagi Peneliti dalam melaksanakan penelitian ini. Adapun sumber penelitian yang menjadi referensi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Indra Abadi (2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen memiliki signifikan negatif pada keterlibatan dan kinerja karyawan. Ketahanan dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) sebagian memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. Keterlibatan berpengaruh positif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian saat ini hanya fokus pada satu variabel (X) yaitu gaya kepemimpinan mikromanajemen sedangkan dalam penelitian terdahulu ini ada 3 variabel (X) yaitu mikromanajemen, Resiliensi, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)</li> <li>2. Penelitian saat ini berfokus pada variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan penelitian terdahulu berfokus pada <i>engagement</i> (Y) dan variabel kinerja karyawan (Z)</li> <li>3. Objek penelitian saat ini yaitu karyawan generasi Z sedangkan,</li> </ol>

No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		<p>terhadap kinerja karyawan. mikromanajemen berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan melalui <i>engagement</i>. Ketahann dan OCB sebagian memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan.</p>	<p>dalam penelitian terdahulu dilakukan kepada responden karyawan dengan rentang usia 25 – 31 di rumah sakit tipe b di kota Makassar</p>
2	Anak Agung Ngurah Bayu Putra (2019)	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan startup berdampak positif, tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan generasi Z. Meskipun arah pengaruhnya positif, besaran pengaruh gaya kepemimpinan terbilang kecil yaitu hanya menjelaskan 4,7% variasi perubahan pada kinerja karyawan generasi Z.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian saat ini berfokus pada gaya kepemimpinan mikromanajemen secara spesifik, sedangkan penelitian terdahulu mengkaji gaya kepemimpinan secara umum.</li> <li>2. Total sampel penelitian saat ini yakni 400 responden, sedangkan penelitian terdahulu hanya 66 responden.</li> <li>3. Populasi penelitian saat ini yakni angkatan kerja generasi Z, sedangkan penelitian terdahulu hanya berfokus pada satu perusahaan start-up di wilayah Denpasar.</li> </ol>
3	Namrata Mishra (2023)	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen dan subkonstruknya memengaruhi kinerja staf pengajar secara moderat positif dan negatif. Penelitian ini mengungkapkan bahwa, di antara 5 komponen mikromanajemen yang tertinggi yaitu supervisi yang tertutup dan delegasi &amp; pengambilan keputusan. Penelitian ini menemukan bahwa variabel demografi seperti umur, pengalaman, dan jabatan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian saat ini berfokus pada organisasi profit dan non-profit di Indonesia sedangkan pada penelitian terdahulu berfokus pada institusi pendidikan.</li> <li>2. Penelitian saat ini berfokus pada pengaruh mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z sedangkan, pada penelitian terdahulu berfokus pada staf pengajar berbagai generasi di institusi pendidikan.</li> <li>3. Penelitian saat ini menggunakan metode kuantitatif saja sedangkan, penelitian terdahulu mengkombinasikan metode kuantitatif dan metode kualitatif.</li> </ol>



No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		<p>memiliki perbedaan pendapat terkait pemimpin yang melakukan mikromanajemen.</p> <p>Temuan lain dari penelitian ini yaitu memahami perspektif pengajar terhadap mikromanajemen bahwa mikromanajemen tidak diperlukan di perguruan tinggi akan tetapi, bisa diterapkan berdasarkan beberapa situasi.</p>	
4	Gilang Pratama & Elistia (2020)	<p>Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa, budaya organisasi memiliki pengaruh positif terbesar terhadap kinerja karyawan generasi Z, kepemimpinan dengan gaya transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi Z dan selanjutnya pada kepuasan kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen terhadap kinerja karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian saat ini berfokus pada variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) terhadap variabel kinerja karyawan generasi Z (Y) sedangkan dalam penelitian terdahulu berfokus pada variabel motivasi kerja (X), kepemimpinan transformasional (X), budaya organisasi (X), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z).</li> <li>2. Penelitian saat ini mengkaji gaya kepemimpinan mikromanajemen secara spesifik, sedangkan penelitian terdahulu mengkaji gaya kepemimpinan transformasional.</li> </ol>
5	Nurhayati Kamarudin, Nurul Zarirah Nizam, dan Amizatulhawa Mat Sani (2022)	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen memiliki dampak yang relatif negatif terhadap perilaku dan komitmen karyawan di industri manufaktur. Hal ini menciptakan perasaan stres yang dirasakan karena tidak menggunakan pendekatan yang efektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian saat ini lebih fokus pada karyawan generasi Z di Indonesia dengan total sampel 400 responden dari populasi angkatan kerja generasi Z di Indonesia, sedangkan penelitian terdahulu fokus pada karyawan industri manufaktur di beberapa generasi di Malaka.</li> <li>2. Penelitian saat ini hanya berfokus pada variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) dan kinerja karyawan generasi Z (Y), sedangkan penelitian terdahulu mengkaji dampak gaya</li> </ol>

No.	Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Mikromanajemen berpengaruh pada kurangnya produktivitas, menurunkan moralitas, hilangnya kepercayaan, berkurangnya keterlibatan kerja tim, berkurangnya pengembangan diri karyawan, dan rendahnya inovasi kerja.	kepemimpinan mikromanajemen terhadap perilaku dan komitmen karyawan secara umum.

*Sumber : Data diolah (2023)*

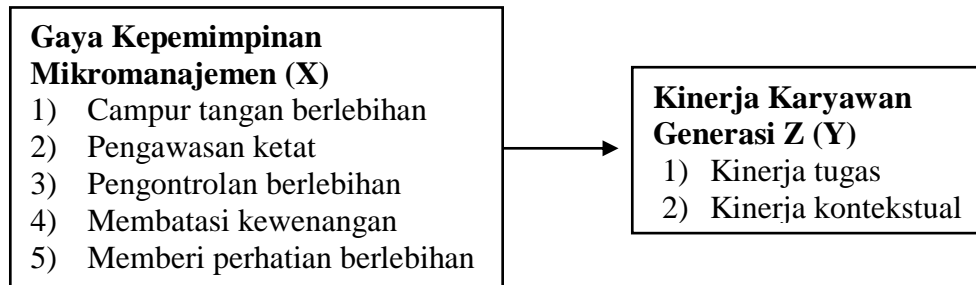
## 2.8. Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan mikromanajemen mencakup 5 indikator yaitu campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, membatasi kewenangan, dan memberi perhatian berlebihan dari pimpinan terhadap karyawannya. Gaya kepemimpinan mikromanajemen diasumsikan akan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yang terdiri dari 2 indikator, yaitu indikator kinerja individu seperti memiliki kemampuan pada produktivitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, komitmen tugas, dan pengetahuan pekerjaan serta indikator kinerja kontekstual seperti memiliki inisiatif, kerjasama tim, komunikasi yang baik, pengembangan diri, dan kepatuhan pada aturan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Abadi (2022), pemimpin dengan mikromanajemen atau mikromanager akan menurunkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Secara lebih luas juga berdampak pada rendahnya hubungan interpersonal, disiplin waktu yang rendah, tingginya kebutuhan supervisi, kurangnya kerjasama antar karyawan, dan ketidakjelasan deskripsi kerja. Gaya kepemimpinan dengan mikromanajemen memiliki kecenderungan dalam pengendalian atas pekerjaan karyawan secara berlebihan, yang berdampak pada tidak optimalnya kinerja dari karyawan tersebut.

Hasil penelitian terdahulu ini merujuk bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi gaya mikromanajemen yang diterapkan oleh pimpinan, maka kinerja yang dihasilkan karyawan akan semakin rendah. Dengan demikian, dapat diasumsikan

bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen akan memberi pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan generasi Z. Secara praktis, kerangka umum pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran  
Sumber : Data diolah (2023)

## 2.9. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang, rumusan masalah, dan kerangka pemikiran yang Peneliti sampaikan, maka hipotesis dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

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

$H_o$  : Tidak terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode survei. Metode survei dipilih karena pada penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan adanya hubungan dari variabel, memberikan deskripsi secara statistik, menentukan serta meramalkan hasilnya (Sugiyono, 2021).

Pendekatan kuantitatif digunakan karena data pada penelitian berupa angka-angka dan analisis statistik. Rancangan pada penelitian ini bersifat korelasional untuk menjelaskan adanya hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (variabel bebas) dengan kinerja karyawan generasi Z (variabel terikat). Penelitian korelasional bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya hubungan dan apa bila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidaknya hubungan tersebut.

#### **3.2. Sumber Data**

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer yang Peneliti dapatkan dalam penelitian ini bersumber dari objek langsung yang Peneliti dapatkan melalui wawancara langsung kepada beberapa karyawan generasi Z yang memiliki kriteria gaya kepemimpinan mikromanajemen. Peneliti juga memanfaatkan media sosial seperti Instagram, LinkedIn, Facebook, Whatsapp, dan X (Twitter) dengan melakukan penyebaran kuesioner penelitian yang sudah disusun pada Google form dan melakukan survei menggunakan fitur

Q&A (*Question and Answers*) dengan pertanyaan yang selaras dengan kriteria dari penelitian ini. Secara lebih khusus di media sosial X, Peneliti melakukan tanya jawab kepada responden atau mutual melalui fitur space dengan topik dan kriteria responden yang selaras dengan kriteria pada penelitian ini.

### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah kumpulan data yang Peneliti dapatkan dari sumber lain seperti jurnal penelitian, hasil survei pendapat, laporan kinerja, evaluasi karyawan, dan informasi lainnya yang diambil dari perusahaan. Data sekunder akan memberikan bahasan yang lebih luas pada hasil penelitian ini dan akan digunakan untuk mendukung serta melengkapi temuan dari data primer sebelumnya.

## **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

### **3.3.1 Kuesioner**

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan respon yang sesuai dengan isi dari kuesioner tersebut (Sugiyono, 2021). Kuesioner dalam penelitian ini didistribusikan secara *online* melalui Google Form yang disebarakan kepada 400 karyawan generasi Z dari berbagai perusahaan di Indonesia dengan bantuan media sosial seperti Instagram, Facebook, Whatsapp, X, dan Linkdln dengan kriteria khusus yang telah Peneliti rumuskan.

### **3.3.2 Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara lisan antara pewawancara dan responden (Arikunto, 2010). Metode wawancara dalam penelitian ini untuk mendapatkan data awal penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Proses wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan metode semi terstruktur, karena tidak terikat pada format khusus.

Panduan wawancara dalam penelitian ini hanya membahas garis besar permasalahan yang akan ditanyakan peneliti berdasarkan pertanyaan yang selaras dan relevan dengan variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen dan kinerja karyawan generasi Z. Peneliti melakukan wawancara dengan 5 narasumber di wilayah Bali dan Lampung yakni sebagai berikut:

1. IGR (27 tahun) sebagai Pekerja Swasta yang dilakukan pada tanggal 05 Oktober 2023 pukul 20.00 WITA.
2. PS (25 tahun) sebagai Pekerja Swasta yang dilakukan pada tanggal 05 Oktober 2023 pukul 20.00 WITA.
3. IKYA (24 tahun) sebagai Pekerja Swasta yang dilakukan pada tanggal 05 Oktober 2023 pukul 20.00 WITA.
4. KN (25 tahun) sebagai Pekerja Swasta yang dilakukan pada tanggal 09 Oktober 2023 pukul 14.00 WIB.
5. RK (27 tahun) sebagai Pekerja Swasta yang dilakukan pada tanggal 09 Oktober 2023 pukul 14.00 WIB.

### **3.3.3 Studi Pustaka**

Studi pustaka adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah buku-buku, literatur, catatan, dan laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan (Nazir, 2014). Studi pustaka pada penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data serta informasi dari berbagai sumber, seperti jurnal penelitian, literatur, dan buku lainnya yang relevan dengan topik variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen dan kinerja karyawan generasi Z. Studi pustaka bertujuan untuk mendapatkan landasan teori dan *state of the art* penelitian terdahulu seputar topik yang diteliti. Dengan demikian, peneliti mampu menyusun kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang kokoh di atas justifikasi konsep dan teori yang matang.

## **3.4. Populasi dan Sampel**

### **3.4.1 Populasi**

Populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan Peneliti untuk dipelajari dan menarik suatu kesimpulan (Sugiyono, 2021). Pengertian ini menjadi acuan Peneliti

dalam memilih populasi karyawan generasi Z yang bekerja di beberapa perusahaan di Indonesia. Menurut data Badan Pusat Statistik (2022), jumlah pekerja generasi Z di Indonesia pada tahun 2022 mencapai sekitar 20,7 juta orang yang tersebar di berbagai sektor industri dan perusahaan. Dengan mengambil populasi yang representatif, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi gambaran secara lebih komprehensif mengenai pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z di Indonesia.

### 3.4.2 Sampel

Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *multi-stage sampling* atau sampel bertingkat. *Multi-stage sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara bertahap atau bertingkat dari populasi terjangkau yang berstrata atau berjenjang (Siyoto & Sodik, 2015). 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*. Peneliti menggunakan *multi-stage sampling* sebab, populasi dalam penelitian ini cukup besar dan tersebar, serta adanya kriteria *purposive sampling* yang harus dipenuhi terlebih dahulu.

Tahap pertama dalam *multi-stage sampling* adalah menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap anggota atau unsur populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2021). *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam mendapatkan sampel yang dapat sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2021). Berdasarkan pemaknaan *purposive sampling*, maka kriteria yang akan digunakan sebagai responden yaitu sebagai berikut:

1. Kelompok karyawan Generasi Z dengan rentang usia 19 – 27 tahun.
2. Sedang atau pernah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut supaya memahami gaya kepemimpinan atasan.

3. Sedang atau pernah bekerja di bawah pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan mikromanajemen dengan indikatornya meliputi:
  - 1) Pimpinan sering ikut campur tangan dalam pekerjaan bawahan (campur tangan berlebihan).
  - 2) Pengawasan ketat dari pimpinan terhadap segala pekerjaan bawahan.
  - 3) Pimpinan melakukan kontrol berlebihan terhadap cara kerja bawahan.
  - 4) Pimpinan membatasi kewenangan dan otonomi bawahan.
  - 5) Perhatian berlebihan dari pimpinan yang dianggap mengganggu bawahan.

Setelah mendapatkan populasi terjangkau yang memenuhi kriteria *purposive sampling*, selanjutnya dilakukan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *accidental sampling* melalui penyebaran kuesioner secara *online*. Teknik *accidental sampling* yaitu cara pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, yakni siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, apabila orang tersebut cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2021). Dalam konteks ini, setiap anggota populasi yang memenuhi kriteria *purposive sampling* dan secara kebetulan mengisi tautan kuesioner akan dipilih untuk berpartisipasi sebagai responden.

Total sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini berdasarkan kriteria yang telah dijelaskan, peneliti mencari data dari Badan Pusat Statistik (BPS). Berdasarkan informasi dari Badan Pusat Statistik (2022), jumlah pekerja generasi Z di Indonesia pada tahun 2022 mencapai sekitar 20,7 juta orang yang tersebar di berbagai sektor industri dan perusahaan. Dengan jumlah yang terlalu besar ini, Peneliti menggunakan rumus Slovin untuk menentukan total sampel yang dibutuhkan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} \dots\dots\dots 3.1$$



Keterangan:

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$E$  = batas toleransi kesalahan (ditetapkan 5% atau 0,05)

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2022), jumlah pekerja generasi Z di Indonesia adalah 20,7 juta orang. Maka perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{20,700,000}{1+(20,700,000 \times 0,1^2)}$$

$$n = \frac{20,700,000}{1+20,700,000(0.05^2)}$$

$$n = \frac{20,700,000}{1+20,700,000(0.0025)}$$

$$n = \frac{20,700,000}{1+51,750}$$

$$n = \frac{20,700,000}{51,751}$$

$$n = 399,61$$

$$n = 400 \text{ (dibulatkan)}$$

Maka, berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%, penelitian ini membutuhkan 400 responden sebagai jumlah sampel yang diperlukan untuk mewakili populasi 20,7 juta karyawan generasi Z yang menjadi subjek pada penelitian ini. Jumlah sampel ini dianggap cukup representatif untuk dapat menghasilkan data yang akurat dan mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan.

### 3.5. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

#### 3.5.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang akan digunakan Peneliti untuk memudahkan dalam mengimplementasikan konsep tersebut di lapangan.

Adapun definisi konseptual dalam penelitian ini yakni:

1. Gaya kepemimpinan mikromanajen

Mikromanajemen didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang terlalu mencampuri dan mengawasi detail pekerjaan

karyawannya. Menurut Ndidi et al., (2020) terdapat 5 indikator mikromanajemen, yaitu:

- 1) Campur tangan berlebihan (*intrusiveness*)  
Kebiasaan seorang pemimpin untuk ikut campur tangan berlebihan dalam pekerjaan karyawan (Yukl, 2012).
- 2) Pengawasan ketat (*close supervision*)  
Perilaku seorang pemimpin yang terlalu ketat mengawasi pekerjaan bawahan (Yukl, 2012).
- 3) Pengontrolan berlebihan (*excessive control*)  
Kebiasaan seorang pemimpin dalam mengontrol secara berlebihan terhadap pekerjaan karyawan (Yukl, 2012).
- 4) Membatasi kewenangan (*authority limitation*)  
Perilaku seorang pemimpin dalam membatasi wewenang dan otonomi karyawan (Yukl, 2012).
- 5) Memberi perhatian berlebihan (*excessive consideration*)  
Seorang pemimpin yang memberikan perhatian berlebihan yang dapat mengganggu proses kerja dari karyawan (Yukl, 2012).

Mikromanajemen dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang negatif dan merusak, karena dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan (Mbungu, 2020). Pemimpin mikromanajemen cenderung tidak mempercayai kemampuan bawahannya sehingga, selalu ingin mengontrol dan mengawasi secara berlebihan.

## 2. Kinerja karyawan generasi Z

Secara konseptual, kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan yang mencakup kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya (Mangkunegara, 2013). Ada 2 indikator kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kinerja tugas  
Pada indikator ini, mencakup produktivitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, komitmen tugas, dan pengetahuan pada pekerjaan (Koopmans et al., 2013). Indikator ini berfokus pada kemampuan

karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

## 2) Kinerja kontekstual

Pada indikator ini, mencakup inisiatif individu, kerjasama tim, komunikasi, pengembangan diri, dan kepatuhan pada peraturan perusahaan (Organ, 1988). Indikator ini menekankan pada perilaku karyawan yang mendukung lingkungan organisasi dan sosial tempat kerja.

Kinerja karyawan generasi Z menjadi perhatian khusus karena mereka memiliki karakteristik dan nilai-nilai yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Singh & Iyer, 2022). Generasi Z cenderung lebih mandiri, berorientasi digital, dan menginginkan fleksibilitas dalam bekerja.

### 3.5.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah tarikan batasan yang menjelaskan ciri-ciri spesifik secara lebih *substantive* dari suatu konsep sehingga, bisa diamati serta diukur (Azwar, 2012). Sedangkan, menurut Kerlinger (2000) definisi operasional adalah kumpulan informasi ilmiah yang membantu peneliti dalam mengukur variabel yang akan diteliti sehingga, orang lain dapat mereplikasi pengukuran tersebut. Definisi operasional berfungsi untuk mengoperasionalkan konsep atau variabel yang semula masih bersifat abstrak menjadi bentuk yang lebih konkret dan terukur. Hal ini membantu eneliti dalam merancang instrumen penelitian serta mengumpulkan data secara empiris.

Definisi operasional berikut mencakup secara lebih rinci mengenai variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional untuk variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen mencakup indikator-indikator seperti campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, membatasi kewenangan, dan memberi perhatian berlebihan. Sementara itu, definisi operasional untuk variabel kinerja karyawan generasi Z meliputi indikator-indikator seperti kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Definisi operasional kedua variabel tersebut

penting untuk memastikan bahwa pengukuran dan analisis data pada penelitian dilakukan secara valid dan reliabel. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan validitas dan reliabilitasnya berdasarkan dari definisi operasional yang Peneliti gunakan dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen (X)	Pemimpin sering ikut campur tangan dan intervensi langsung terhadap pekerjaan karyawan tanpa diminta.	a) Campur Tangan Berlebihan	1) Atasan selalu terlibat langsung dalam pekerjaan yang saya lakukan agar dapat diselesaikan dengan baik 2) Atasan selalu terlibat langsung dalam pekerjaan yang saya lakukan agar dapat diselesaikan tepat waktu 3) Atasan selalu terlibat langsung dalam pekerjaan yang saya lakukan agar dapat diselesaikan sesuai anggaran
	Pemimpin sangat ketat dan sering mengawasi, memantau, serta mengecek pekerjaan yang dilakukan karyawan.	b) Pengawasan Ketat	1) Atasan meragukan kompetensi saya ketika terjadi kesalahan dalam pekerjaan saya 2) Atasan selalu mengoreksi hasil pekerjaan saya 3) Atasan cenderung mengkritik hasil pekerjaan saya
	Pemimpin melakukan kontrol yang berlebihan dan sangat sering meminta laporan	c) Pengontrolan Berlebihan	1) Atasan mewajibkan saya untuk selalu memberikan laporan rinci terkait hasil pekerjaan yang saya lakukan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
	investigasi mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan.		2) Atasan selalu meminta laporan progres dari pekerjaan yang saya lakukan 3) Atasan selalu menjadwalkan tugas yang berbeda kepada saya
	Pemimpin banyak membatasi kewenangan dan otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan serta pengambilan keputusan.	d) Membatasi Kewenangan	1) Atasan menyuruh saya untuk selalu meminta arahan dalam segala keputusan termasuk keputusan kecil yang sepele 2) Atasan selalu mengarahkan saya tentang cara menyelesaikan tugas yang diberikan 3) Atasan memberikan arahan yang sangat rinci kepada saya saat menyelesaikan tugas 4) Atasan cenderung jarang memberikan pendelegasian tugas kepada saya
	Pemimpin sering memberikan perhatian yang berlebihan sehingga mengganggu konsentrasi dan fokus kerja dari karyawan.	e) Memberi Perhatian Berlebihan	1) Atasan meminta saya untuk selalu berkonsultasi sebelum mengambil keputusan terkait pekerjaan yang saya lakukan 2) Atasan selalu melakukan kontrol berlebihan pada detail proses pekerjaan yang saya lakukan
Kinerja Karyawan Generasi Z (Y)	Kinerja tugas diukur berdasarkan	a) Kinerja Tugas	1) Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
	produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, komitmen tugas, dan penguasaan pengetahuan karyawan generasi Z terhadap pekerjaannya.		<p>dapat selesai dengan tepat waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2) Saya memiliki target hasil kerja yang harus dicapai</li> <li>3) Saya mampu menyusun prioritas dalam pekerjaan</li> <li>4) Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara efisien</li> <li>5) Saya mampu mengatur waktu dengan baik</li> </ol>
	Kinerja kontekstual diukur berdasarkan inisiatif individu karyawan generasi Z, kerja sama tim, komunikasi, upaya pengembangan diri, dan kepatuhannya terhadap peraturan yang ditetapkan perusahaan.	b) Kinerja Kontekstual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Saya berinisiatif dalam mengerjakan tugas baru setelah tugas sebelumnya telah selesai</li> <li>2) Saya bersedia menerima tugas yang menantang bagi saya</li> <li>3) Saya berusaha untuk memperbarui keterampilan saya terkait pekerjaan yang saya lakukan</li> <li>4) Saya mendapatkan solusi yang kreatif untuk masalah masalah baru dalam pekerjaan saya</li> <li>5) Saya bersedia menerima tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan saya</li> <li>6) Saya mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya</li> <li>7) Saya terlibat aktif dalam kegiatan rapat dan konsultasi</li> </ol>

Sumber : Data diolah (2023)

### 3.6. Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang diterapkan sebagai acuan dalam menentukan panjang pendeknya interval pada alat ukur, sehingga saat alat ukur tersebut digunakan pada pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2021). Pemilihan skala pengukuran secara tepat sangat penting dalam penelitian kuantitatif karena, berpengaruh pada validitas dan reliabilitas data yang akan dikumpulkan.

Penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) dan variabel kinerja karyawan generasi Z (Y). Skala *likert* digunakan dalam pengukuran pendapat, sikap, serta persepsi seseorang ataupun sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2021). Dalam skala *likert*, variabel diuraikan menjadi indikator yang dijadikan titik tolak dalam menyusun item instrumen berupa pernyataan.

Bobot nilai skala *likert* untuk variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) diberi skor 5 sampai dengan 1 sebab, bersifat negatif. Sedangkan, untuk variabel kinerja karyawan generasi Z (Y) diberi skor 1 sampai dengan 5 sebab, bersifat positif. Penggunaan skala *likert* 5 poin dipilih karena dianggap mampu merepresentasikan variasi respon dengan lebih baik. Semakin banyak kategori respon maka data yang didapatkan akan semakin akurat dan terperinci sebab, responden memiliki rentang jawaban yang lebih bervariasi. Dengan demikian, hasil penelitian dapat mencerminkan perspeksi responden dengan lebih komprehensif.

Skala *likert* mudah digunakan dalam penelitian karena sederhana dan mudah untuk dipahami. Selain itu, skala *likert* memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Norman, 2023). Arah dari skala *likert* baik negatif ataupun positif harus disesuaikan dengan sifat dari variabel yang diukur. Menurut Samuels (2002), pemberian skor dari 1 hingga 5 pada skala *likert* negatif maupun positif dapat meminimalisir kecenderungan responden untuk memilih jawaban di tengah.

Interpretasi skala penilaian untuk kedua variabel harus dibedakan karena masing-masing variabel memiliki karakteristik yang berbeda. Sebagaimana dikemukakan oleh Norman (2023), bahwa interpretasi skor harus mempertimbangkan arah *favorable* atau *unfavorable* dari karakteristik yang akan diukur. Dengan demikian, skor tinggi pada variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen menunjukkan rendahnya kecenderungan pemimpin untuk melakukan mikromanajemen dan sebaliknya. Berikut adalah tabel skala *likert* variabel dalam penelitian ini.

Tabel 3.2 Skala *Likert* untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen (Skala Negatif)

No.	Pilihan Jawaban	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	5
2	Tidak Setuju	4
3	Netral	3
4	Setuju	2
5	Sangat Setuju	1

Sumber : Norman (2023)

Tabel 3.3 Skala *Likert* untuk Variabel Kinerja Karyawan Generasi Z (Skala Positif)

No.	Pilihan Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Norman (2023)

### 3.7. Teknik Pengujian Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan hasil pengukuran suatu kuesioner valid atau tidak. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner berhasil mengungkapkan sesuatu yang nantinya akan ukur melalui kuesioner tersebut (Ghozali, 2022). Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor dari setiap item pernyataan dengan total skor variabel. Jika nilai korelasi atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Item yang tidak valid akan dibuang atau tidak digunakan, sementara item yang valid akan digunakan untuk pengumpulan data penelitian.



Peneliti melakukan uji validitas dengan analisis item, yakni melakukan korelasi antara skor item instrumen dalam suatu faktor dengan skor total instrumen tersebut. Peneliti menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* untuk mencari hubungan korelasi atau hubungan antara skor item pertanyaan dengan skor total instrumen. Secara lebih jelas dapat dilihat pada rumus korelasi *Pearson Product Moment* sebagai berikut.

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}} \dots\dots\dots 3.2$$

Keterangan :

- r : koefisien korelasi
- n : jumlah responden
- $\sum x$  : jumlah skor item
- $\sum y$  : jumlah skor total item
- $\sum x^2$  : jumlah kuadrat skor item
- $\sum y^2$  : jumlah kuadrat skor total item
- $\sum x y$  : jumlah perkalian skor item dengan skor total

Nilai r tabel diperoleh dari tabel nilai kritis r *Product Moment* dengan melihat pada derajat bebas (df) = n-2, dimana n adalah jumlah sampel penelitian (Ghozali, 2022). Total sampel uji validitas dalam penelitian ini adalah 30, maka df = 30 - 2 = 28. Untuk pengujian validitas pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji satu sisi (*one-tailed test*) dengan tingkat signifikansi 0,05 dan sisi kiri. Dengan df = 28 dan tingkat signifikansi 0,05 pada uji satu sisi, maka diperoleh nilai r tabel = 0,306 (lihat pada lampiran 9 tabel r).

Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) r hitung > r tabel = valid
- b) r hitung ≤ r tabel = tidak valid

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Indikator	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Nilai r tabel (df=n-2)	Keterangan
Campur Tangan Berlebihan	0,646	0,306	Valid
	0,732	0,306	Valid

Indikator	<i>Pearson Correlation</i> (r hitung)	Nilai r tabel (df=n-2)	Keterangan
	0,639	0,306	Valid
Pengawasan Ketat	0,431	0,306	Valid
	0,524	0,306	Valid
	0,607	0,306	Valid
Pengontrolan Berlebihan	0,658	0,306	Valid
	0,578	0,306	Valid
	0,477	0,306	Valid
Membatasi Kewenangan	0,800	0,306	Valid
	0,790	0,306	Valid
	0,675	0,306	Valid
	0,565	0,306	Valid
Memberi Perhatian Berlebihan	0,703	0,306	Valid
	0,759	0,306	Valid
Kinerja Tugas	0,730	0,306	Valid
	0,523	0,306	Valid
	0,696	0,306	Valid
	0,764	0,306	Valid
	0,617	0,306	Valid
Kinerja Kontekstual	0,451	0,306	Valid
	0,796	0,306	Valid
	0,830	0,306	Valid
	0,771	0,306	Valid
	0,773	0,306	Valid
	0,840	0,306	Valid
	0,719	0,306	Valid
<b>Keseluruhan</b>			<b>Valid</b>

Sumber : Lampiran 4 (2024)

Berdasarkan hasil data pada tabel 3.4 hasil uji validitas di atas, seluruh item pernyataan memiliki nilai korelasi *Pearson Correlation* (r hitung) lebih besar dari nilai r tabel 0,306. Menurut Azwar (2021), item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi item total (r hitung) lebih besar dibandingkan dengan r tabel atau r kritis. Dengan demikian, semua item dari keseluruhan indikator gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) dan kinerja karyawan generasi Z (Y) dapat dinyatakan valid.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk dapat mengetahui konsistensi dari alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan bisa diandalkan dan tetap konsisten apabila pengukuran tersebut diulang (Ghozali, 2022). Suatu alat pengukur dikatakan

reliabel jika hasil pengukurannya relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran beberapa kali terhadap gejala yang sama. Dalam konteks penelitian ini, Peneliti akan melakukan uji reliabilitas dengan teknik *Cronbach Alpha* dengan menggunakan program SPSS. Secara lebih jelas, dapat dilihat dari rumus *Cronbach Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{v_t^2} \right) \dots\dots\dots 3.3$$

Keterangan :

$r_{11}$  : reliabilitas instrumen

$k$  : banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  : jumlah varian butir atau item

$v_t^2$  : varian total

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	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 : Lampiran 5(2024)

Berdasarkan data hasil uji reliabilitas pada tabel 3.5 (lampiran 5), nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) adalah 0,889 dan variabel kinerja karyawan generasi Z (Y) adalah 0,903. Menurut Malhotra (2010), suatu variabel penelitian dapat dikatakan reliabel atau handal jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Berdasarkan data di atas, nilai *Cronbach's Alpha* kedua variabel tersebut reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa, item-item pada masing-masing konstruk konsisten dalam mengukur konsep yang hendak diukur (Malhotra, 2010). Dengan demikian, instrumen pada penelitian ini dapat dikatakan handal dan layak digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini.

### **3.8. Teknik Analisis Data**

#### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang karakteristik dari variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari responden (Sugiyono, 2021). Dalam konteks penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data dari variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) dan kinerja karyawan generasi Z (Y) yang didapatkan dari hasil penyebaran angket atau kuesioner.

Analisis deskriptif meliputi penyajian data dalam bentuk diagram, grafik, tabel frekuensi, dan perhitungan nilai statistik deskriptif yang meliputi nilai maksimum, nilai minimum, standar deviasi, *mean*, dan lainnya. Selanjutnya, data variabel yang telah dianalisis deskriptif disajikan dalam bentuk grafik, tabel, dan narasi untuk memperjelas gambaran terkait karakteristik variabel penelitian. Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS.

#### **3.8.2 Analisis Regresi Linear Sederhana**

Dalam penelitian ini akan menguraikan analisis regresi sederhana yang digunakan untuk melakukan evaluasi pengaruh dari aspek gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) dalam penelitian ini memiliki 5 indikator, yaitu campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebihan, membatasi kewenangan, dan memberi perhatian berlebihan dari pimpinan kepada karyawannya. sementara itu, variabel kinerja karyawan generasi Z (Y) memiliki 2 indikator, yaitu kinerja individu dan kinerja kontekstual.

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengidentifikasi apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini. Hasil analisis yang dilakukan akan memberikan wawasan mendalam tentang sejauh mana gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) memengaruhi kinerja karyawan generasi Z (Y). Persamaan regresi linear sederhana menurut (Sugiyono, 2021) yaitu sebagai berikut:

$$y = a + bX \dots\dots\dots 3.4$$

Keterangan :

- $y$  : variabel dependen  
 $X$  : variabel independen  
 $a$  : *intercept* yaitu titik garis regresi memotong sumbu  $y$  ketika  $X = 0$   
 $b$  : koefisien regresi yang mengukur sejauh mana perubahan dalam  $X$  berkontribusi terhadap perubahan dalam  $y$

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, terlebih dahulu perlu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis sudah memenuhi asumsi-asumsi dasar analisis regresi linear berganda sehingga, hasil yang didapatkan valid serta tidak bias (Ghozali, 2022).

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam variabel independen, variabel dependen, dan model regresi memiliki distribusi yang normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan bantuan program SPSS. Dasar dari pengambilan keputusan pada uji K-S yakni apabila nilai signikansi lebih besar dari 0,05 maka, data residual berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka, data residual tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2022).

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen (bebas). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Untuk melakukan deteksi terkait ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dalam penelitian ini, yakni dengan melihat nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas nilai toleransi adalah 0,10 dan VIF adalah 10. Apabila nilai *tolerance* > 0,10 dan  $VIF < 10$ , dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonearitas antara variabel independen di dalam model regresi (Ghozali, 2022).

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya di dalam model regresi. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2022).

Cara untuk melakukan deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini yakni dengan melakukan uji *glejser* yaitu melakukan regresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 3.9. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan prosedur pengujian hipotesis penelitian yang sebelumnya telah dirumuskan. Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara dari pertanyaan penelitian yang kebenarannya masih lemah, sehingga perlu dilakukan pengujian secara empiris (Sugiyono, 2021). Uji hipotesis dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) terhadap kinerja karyawan generasi Z (Y). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi untuk menentukan sejauh mana hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen (X) terhadap kinerja karyawan generasi Z (Y).

Selain itu, analisis uji hipotesis melibatkan uji signifikansi statistik untuk menilai apakah hasil yang ditemukan dapat dianggap sebagai kebetulan atau benar-benar mencerminkan pengaruh yang signifikan. Seluruh proses analisis ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak statistik, memastikan validitas, serta reliabilitas dari temuan yang dihasilkan. Pengujian hipotesis ini tidak hanya dilakukan dalam konteks akademis tetapi juga praktis, karena hasilnya mampu memberikan panduan kepada organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan gaya

kepemimpinan mikromanajemen yang berdampak positif pada kinerja karyawan generasi Z.

### 3.9.1 Uji t

Uji t (*t-test*) adalah pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau individu (Sugiyono, 2021). Dalam konteks penelitian ini, analisis statistik menggunakan uji t sangat penting. Rumus uji t dapat diekspresikan sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{SE_b} \dots\dots\dots 3.5$$

Keterangan :

- t* : nilai uji t yang mengukur sejauh mana perbedaan estimasi koefisien regresi (*b*) dari nol secara signifikan.
- b* : estimasi koefisien regresi yang menunjukkan seberapa besar perubahan rata-rata kinerja karyawan generasi Z akibat perubahan satu unit gaya kepemimpinan mikromanajemen.
- SE<sub>b</sub>* : standar error dari koefisien regresi, menunjukkan sejauh mana estimasi koefisien bervariasi dari sampel ke sampel.

Pengujian uji t dilakukan untuk mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Derajat kebebasan dalam uji t dihitung menggunakan rumus  $df = (n - 1)$ , di mana (*n*) adalah jumlah sampel responden (Jogiyanto, 2007). Dalam penelitian ini, digunakan uji t satu sisi (sisi kiri) karena, hipotesis alternatif (*H<sub>a</sub>*) menyatakan adanya pengaruh negatif dari gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Uji satu sisi (sisi kiri) digunakan untuk menguji apakah nilai rata-rata populasi lebih kecil dari nilai tertentu (Walpole et al., 2012). Hipotesis dalam uji t satu sisi (sisi kiri) adalah sebagai berikut:

1. *H<sub>a</sub>* : Terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z
2. *H<sub>o</sub>* : Tidak terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z

Dasar pengambilan keputusan pada uji satu sisi (sisi kiri) adalah:

- a) Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti terdapat pengaruh negatif dari gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z.
- b) Jika  $t_{hitung} \geq -t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh negatif dari gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z.

### 3.9.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan metrik penting dalam analisis regresi yang memberikan informasi mengenai seberapa baik model regresi menjelaskan variasi variabel dependen.  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, semakin mendekati 1, maka semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variasi data. Dalam konteks penelitian ini,  $R^2$  dapat memberikan wawasan mengenai sejauh mana variabilitas kinerja karyawan generasi Z dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan mikromanajemen.  $R^2$  dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\% \dots\dots\dots 3.6$$

Keterangan:

- $KD$  : koefisien determinasi  
 $r^2$  : nilai korelasi parsial yang dikuadratkan

Rumus ini menyatakan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dihitung sebagai kuadrat dari koefisien korelasi ( $r$ ) antara variabel independen dan variabel dependen, dikalikan dengan 100% untuk menghasilkan presentase. Sebagai panduan interpretasi, tabel berikut memberikan kriteria umum untuk mengartikan nilai  $R^2$ . Perlu diingat bahwa  $R^2$  hanya memberikan gambaran seberapa baik model regresi menjelaskan variasi dalam variabel dependen, tetapi tidak menjamin bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen adalah kausal. Oleh karena itu, interpretasi  $R^2$  harus dilakukan dengan hati - hati dan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hasil, seperti ukuran sampel, jumlah variabel prediktor, dan asumsi regresi yang terpenuhi.

Tabel 3.6 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi



No.	Interval Koefisien (r)	Interpretasi
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2021)

Dengan kriteria pengujian koefisien determinasi sebagai berikut:

- a) Jika  $KD$  mendekati 0 (nol), berarti pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen lemah
- b) Jika  $KD$  mendekati 1 (satu), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sangat kuat.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mikromanajemen memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, yakni terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Kemudian, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan mikromanajemen, penilaian tertinggi atau di atas rata-rata terdapat pada indikator pengontrolan berlebihan, campur tangan berlebihan, dan memberi perhatian berlebihan. Sedangkan, pada variabel kinerja karyawan generasi Z, penilaian tertinggi atau di atas rata-rata yakni indikator kinerja tugas. Meskipun demikian, kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen sangat kecil terhadap kinerja karyawan generasi Z berdasarkan hasil uji koefisien determinasi.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu di negara lain yang juga menemukan dampak negatif gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja karyawan generasi Z. Salah satu penyebab utama diterimanya hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah karakteristik generasi Z yang menyukai kebebasan, kreativitas, kemandirian, dan keterbukaan, sehingga mereka merasa terkekang dan kurang termotivasi ketika bekerja di bawah gaya kepemimpinan yang cenderung mengontrol secara berlebihan. Hasil penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi dengan menyoroti pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh berbagai pihak terkait:

### 1. Bagi Perusahaan atau Badan Usaha

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan mendukung, seperti kepemimpinan transformasional atau *servant leadership*. Perusahaan juga perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang 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.

### 2. Bagi Generasi Z

Disarankan bagi karyawan generasi Z untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif dan membangun hubungan yang baik dengan atasan. Mengembangkan keterampilan manajemen diri yang kuat dan penting juga bagi mereka untuk mencari peluang keterlibatan dalam proyek lintas departemen guna meningkatkan kinerja kontekstual, serta menjaga keseimbangan antara asertivitas dan fleksibilitas dalam beradaptasi dengan budaya organisasi.

### 3. Bagi Penelitian Selanjutnya

disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna mengamati perubahan gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan generasi Z seiring waktu. Memperluas cakupan penelitian dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan mikromanajemen terhadap kinerja antar generasi juga dapat memberikan wawasan berharga. Mengeksplorasi variabel moderator potensial seperti budaya organisasi atau sektor industri, serta menggunakan metode penelitian campuran untuk dapat memperdalam

pemahaman tentang topik ini. Selain itu, meneliti strategi koping yang digunakan karyawan generasi Z dalam menghadapi mikromanajemen dan mengkaji hubungannya dengan variabel hasil lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis juga penting untuk dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, Indra (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*.
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace*. Jossey-Bass.
- Amankwa, A. &.-T. (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*, 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.
- Ann, C., Camp, J., & Oldham, G. (2008). *Organizational Studies of Job Stress and Employee Burnout*. American Psychological Association.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2021). *Metode Penelitian Psikologi edisi 2*. Pustaka Pelajar.
- Bacal, 2004. *Management*. New York: John Wiley
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Statistik Indonesia 2020*. Jakarta: BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Jumlah Pekerja Generasi Z di Indonesia Tahun 2022*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. . (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw– Hill.

- Bielaszka-DuVernay, C. (2008, February). Micromanage at Your Own Peril. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/02/micromanageat-your-peril.html>
- Blanchard, K. (1985). "Leadership and the One Minute Manager." William Morrow.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Dalam N. Schmitt and W.C. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* (hal. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borodin, A., Smith, R. K., & Bush, A. (2010). Summary Brief: Does Generation Y's Value Toward Work, Self, and Individual Responsibility Influence Their Ethicality? *Society for Marketing Advances Proceedings*, 112-113.
- Cash, T., & Korchmaros, J. D. (2021). The Emergent Egoism of Generation Z and its Implications for Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 23-32.
- 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*.
- Chambers, H. E. (2009). *My Way or The Highway: The Micromanagement Survival Guide*. ReadHowYouWant. com.
- Chambers, R. L. (2004). *Herding Sheep: Inventing a Sustainable Future for New Zealand and Australian Enterprises*. University of Otago Press.
- Chen, T., Wu, C., & Lin, Y. (2023). The Impact of Micromanagement Indicators on Generation Z Employee Performance in Taiwan. *Asia Pacific Management Journal*, 28(3), 321-345.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing their Talent. *International Human Resource Management Review*, 26(4), 34-38.
- Codrington, G. T. and Grant-Marshall, S. (2004) *Mind the gap*, Penguin Books, Rosebank.
- Coombs, J. (2013). *Generation Z: Meet The New Generation Shaping The Future*. Library Media Connection, 32(3), 20-23.
- Dan Schawbel. (2014). *Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know*. Millennials? So yesterday. In the next year, companies will focus their attention on recruiting the next generation.

- Daft, R.L. (2010). *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning.
- Dawis, R. V. (1987). Scale construction. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 481–489.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2014). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 45 No. 2, hlm. 150–162.
- DeCaro, M. S., Thomas, R. D., Albert, N. B., & Beilock, S. L. (2011). Choking under pressure: Multiple routes to skill failure. *Journal of Experimental Psychology: General*, 140(3), 390–406. <https://doi.org/10.1037/a0023466>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications Ltd.
- Decision, 38(5), 362–364. <https://doi.org/10.1108/00251740010340544>.
- Deepika, & Chitranshi, J. (2020). Gen Z Leadership Readiness in a VUCA Business Environment. Research Paper. Department of Human Resources, Symbiosis Institute of Management Studies, Pune, India.
- Deloitte. (2014). *Leadership Development Fact Book 2014: Benchmarks and Trends in U.S. Leadership Development*.
- Deloitte. (2019). *Millennials in Industry 4.0: A Gift or a Threat to Indonesian HumanResources?*<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-en-sep2019.pdf>
- Dewayani, R., Mamesah, R., & Lumintang, G. (2021). Karakteristik generasi Z di angkatan kerja Indonesia. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 15(2), 121-138.
- Devina & Dwikardana, S. (2019) Bahasa Indonesia Studi Kasus Kebutuhan Milenial di Tempat Kerja di PT Akur Pratama. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 101-116.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dolot, A. 2018. The characteristic of Generation Z, “e-mentor”, s. 44–50, <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>.
- Elias, W., Johansson, D., & Voort, O. (2021). Get Ready, Gen Z is Coming! A Qualitative Study on Generation Z's Leadership Preferences in Entry-Level Jobs. [Bachelor Thesis, Jönköping International Business School]. <https://diva.www.divaportal.org/smash/get/diva2:1562877/FULLTEXT01.pdf>

- Everett, E. (2021). Leadership in Local Government, Part 1: What Is Leadership? Becoming an Effective Leader? *Public Management* 103(1), 30-31.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gaidhani, S., Arora, Lokesh & Sharma, B. K. 2019. Understanding The Attitude Of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering* Volume IX, Issue I, JANUARY/2019 ISSN NO : 2249-7455
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4)
- Gazali, E. (2021). Karakteristik Generasi Z dan Implikasinya di Dunia Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 121-136.
- Gazali, Hatim, *Islam Untuk Gen Z: Mengajarkan Islam, Mendidik Muslim Generasi Z: Panduan Bagi Guru PAI*. Edited by Siti Kholisoh dan Khoirul Anam. Jakarta: Wahid Foundation, 2021. <https://doi.org/10.31219/osf.io/w3d7s>.
- Generational White Paper. (2011). *Generation Z and the Career Strategist* Retrieved from <http://www.workcomms.com/graduates/whitepapers/Generation-Z/>
- Ghozali, Imam. (2022). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 28*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Goldsmith, D., & Goldsmith, L. (2012, June). Why Micromanagement Is Not a Dirty Word If You Do It Right. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/3003721/why-micromanagement-notdirtyword-if-you-do-it-right>
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Hartono, J. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPF.
- 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, Program Sarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. <http://e-journal.uajy.ac.id/20854/>



- Hersey, P. (2017). *The Situational Leader*. Center for Leadership Studies.
- Hiebert, M. (2000). "The Micromanager: How to Manage Your Boss." *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1177/009102601003900105>
- Institute for Emerging Issues (2012). *Emerging issues for the Southeastern United States mega-region*. North Carolina State University.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. Erlangga.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Education.
- Turner, A. (2021). Managing Generation Z in the Workplace. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 23-30.
- Jenkins, D. G. (2017). *24 Hours in a Generation: Understanding and Facilitating Intergenerational Relations in the Digital Age*. Springer.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: J. Wiley & Sons.
- Jogiyanto. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi.
- Jones, A., & Williams, B. (2021). Understanding Generation Z in the Workplace. *Journal of Human Resource Management*, 28(3), 112-128.
- Juli, P., & Julius, R. (2019). Millennial Perspective on Leadership Style: The Case of Telkom Indonesia. [Conference Paper, European Conference on Management, Leadership & Governance]. ProQuest.1341 <https://www.proquest.com/docview/2326804638/B0E13D08557441BAPQ/1?accountid=31562>
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kerlinger, F. N. (2000). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kim, Y., & Liu, Z. (2017). The impact of flexible work arrangements on the job satisfaction of millennials: The role of organizational learning culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 408-433.
- Kinicki, A., Fugate, M., & Scheck, C. L. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach*. McGraw-Hill Education.

- 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.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Lauster, Peter. 2015. Tes Kepribadian. Jakarta: Bumi Aksara
- Lee, S., Park, J., & Kim, Y. (2021). The Impact of Micromanagement Leadership Style on Generation Z Employee Performance: A Mixed Study in South Korea. *International Journal of Management*, 32(4), 456-478.
- Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). (2018). Proyeksi Penduduk Indonesia 2015-2045. Jakarta: LIPI Press.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organisational behavior: An Evidence based approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
- Manheim, K. (1952). *The Problem of Generations*.
- Mangkunegara, A.A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya
- Manzoni, J.-F., & Barsoux, J.-L. (2002). *The Set-Up-To-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail*. Harvard Business School Press.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: an applied orientation* (6th ed). Pearson Education.
- Markert, J. (2019). Millennials, Generation Z and the Future of Work. IEDP Blog. <https://www.iedp.com/millennials-generation-z-and-the-future-of-work/>

- Mbungu, M. I. (2020). The impact of micromanagement on employee motivation and job satisfaction in the workplace. *SELU Research Review Journal*, 5(1), 33-42.
- Mbungu, T. (2020). Micromanagement: A Toxic Leadership Practice. *Journal of Management and Strategy*, 11(2), 51-60.
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. McCrinkle Research Pty Ltd.
- McGaha, K.K. (2018, August). An Interpretative Phenomenological Study of America's Emerging Workforce: Exploring Generation Z's Leadership Preferences. [Dissertation, University of Phoenix]. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/2130922895/71076D47053C4DDCP/Q/1?accountid=31562>
- Mihelich, M. (2013, November 29). Meet Generation Z. Workforce. <https://www.workforce.com>
- Morrel-Samuels, P. (2002). Getting the truth into workplace surveys. *Harvard Business Review*, 80(2), 111-118.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work*. Thomson Wadsworth.
- Munawaroh, Azizah, S., & Prihatsanti, U. (2013). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3).
- Myers, D., Twenge, J. M., & Kammeyer-Mueller, J. (2010). *Social psychology*. McGraw-Hill Humanities.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Naim, M.F., & Lenka, U. (2018). Generation Z and Organisational Sustainability: A Complex Relationship. *Humanistic Management Journal*, 3(1), 67-87.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nintex Research. (2019). *What Motivates Gen Z at Work? It's Not Just Money*.
- Ndidi, E. P., Oseremen, I., & Oladipo, T. E. (2020). Workplace bullying and employee performance: An empirical investigation. *Management Science Letters*, 10(9), 2043-2052.
- Nguyen, PT, Yandi, A., & Mahaputra, MR (2020) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai : Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan, Budaya Organisasi, Prestasi Kerja, 1341

- Norman, G. (2023). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625-632.
- Norton, S. (2017). Generation Z: Characteristics and perspectives. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 110-113.
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Oktariani, Dwi, Aida Vitalaya Hubeis dan Dadang Sukandar. 2017. Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3, No.1, Januari
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Pawirosumarto, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4(1), 117-126.
- Prasetyo, B. (2020). Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen di Perusahaan Metropolitan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 14 No. 1 hlm. 33-44.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2022). Strategi pengembangan kualitas sdm generasi millenial & generasi Z dalam menghadapi persaingan global era 5.0. In prosiding Seminar Nasional Manajemen, 1(1), 37-40. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/article/download/18476/9495>
- Puiiu, S. (2017). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, XIX (1), 47-54.
- Putra, Y.S. 2016. Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi. *Jurnal Ilmiah Among Makarti* Vol.9 No.18
- Putra, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Perusahaan Start-Up. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 13 No. 2, hlm. 105-115.

- Putra, Y.P., Sugiarto, A., & Wibowo, D.E. (2022). Karakteristik Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 125-137.
- Putra, Hedry. (2021). *Memimpin Generasi Milenial di Era Modern*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Putri, D.K. & Darmawan, D. (2020). Minat Kerja Generasi Z di Berbagai Kota di Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 8 No. 2, hlm. 103-115.
- Rahardja, D., Manurung, E.G., & Maulina, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen pada Kinerja Karyawan Generasi Z di Industri Ritel. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 9 No.1, hlm. 1187-1205.
- Rahardja, E., Sumardjo, Suhartini, S., & Sya'roni, D.A.W. (2019). Pengaruh Pengalaman Wirausaha dan Motivasi Terhadap Minat Berwirausaha Generasi Z di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 20(1), 1-13.
- Rahayu, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol. 8 No.2 hlm 55-65.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. (2017). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- 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>.
- Sabir, M.S., Iqbal, J.J., Rehman, K.U., Shah, K.A., & Yameen, M. (2012). Impact of Corporate Ethical Values on Ethical Leadership and Employee Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163-171.
- Salah, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Salsabila, A., Khaerani, D., & Astuti, R. D. (2022). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Santoso, Budi. (2020). *Memahami Karakteristik Generasi Z*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Santoso, S. (2018). *Statistik Multivariat*. PT Elex Media Komputindo.
- Sarwoko, E. (2018). *Analisis Statistik Deskriptif*. Universitas Kristen Petra.
- Sarwono, J. (2015). *Riset Skripsi Tesis dan Disertasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Schawbel, D. (2014). *Gen Y and Gen Z global workplace expectations study*. New York, NY: Workplace Trends.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Schullery, N.M. (2013). *Workplace engagement and generational differences in values*.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z Goes to College*. John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- 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.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 165-172.
- Sidhu, J. S. (2012). Establishment and Growth of Tribal Population in Andaman and Nicobar Islands. *Anthropologist*, 14(6), 539-545.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Singh, A.P. and Dangmei, J., 2016. Understanding the Generation Z, the future
- Singh, A.P., & Iyer, P. (2022). Challenges in Managing Gen Z Employees. *International Journal of Management Studies*, 9(1), 1-10.
- Singh, L. K., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Singh, N. H., & Iyer, S. (2022). Leading the new generation workforce: Generation Z. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 63-68.
- Siyoto, S. & Sodik, M.A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Slavin (2015). *Creating Collaboration: How Leaders Avoid The Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*. American Management Association

- Smith, J., & Johnson, T. (2022). The Impact of Micromanagement Leadership Style on Generation Z Employee Performance. *Organizational Research Journal*, 45(2), 98-116.
- Spector, P.E. (1992). *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Shatto, B., & Erwin, K. (2017). Teaching Millennials and Generation Z: Bridging the Generational Divide. *Creative Education*, 8(12), 2455-2464.
- Stefanus, A. (2020). Are Female Leaders Micromanagement Perspective. *Bilingual Peer Reviewed Research Journal*, 10(40), 15-24.
- Nintex Study. (2019, June). Study Unveils Career Drivers and Personal Interests of Gen Z in New Zealand. Nintex Study. <https://www.prnewswire.com/news-releases/nintex-study-unveils-career-drivesand-personal-interests-of-gen-z-innew-zealand-300863564.html>
- 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.
- Suryanto, A. (2019). Studi Minat Kerja Generasi Z di Beberapa Kota di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 8 No.2. hlm 30-45.
- Suryanto, A. (2021). Karakteristik Generasi Z dan Implikasinya terhadap Dunia Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 12 No.1 hlm 33-44
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood – and What That Means for the Rest of Us*. Simon & Schuster.
- Uma Sekaran dan Roger Bougie. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vasilescu, M. (2019). Leadership Styles and Theories in an Effective Management Activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52.
- Walpole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., & Ye, K. (2012). *Probability & Statistics for Engineers & Scientists* (9th ed.). Boston: Prentice Hall.

- White (2010). *The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure*. Public Personnel Management.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- 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.
- Wirania, Swastha, Dharmmesta, & Purwanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Wirjana, B. M. (2006). *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi.
- Wright, R. F. (2000). *Strategies for avoiding the micro-management trap*. Management
- Wright, S. (2000). *Community and Communication*. New York: Hampton Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed.)*. Pearson Education.
- Yukl, G.A. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education.
- Yuniarto, H. (2022). Tantangan Manajemen Generasi Z di Tempat Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 6 No.1 hlm 22-35.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different?. *Clinical leadership & management review*, 18(3), 171–177.
- Zhang, X., & Gupta, N. (2022). Engaging Gen Z Employees in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 31-44.