JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 20 September 2025 | **Revised:** 30 September 2025 | **Accepted:** 20 Oktober 2025

Kepemimpinan Efektif untuk Generasi Z: Analisis Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Perhotelan Yogyakarta

Kombang Hananto [1], Maya Dewi Savitri [2], Danang Prasetyo [3]
[1]Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta, Indonesia, kombang@stipram.ac.id
[2]Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta, Indonesia, mayadewi@stipram.ac.id
[3]Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta, Indonesia, danangprasetyo@stipram.ac.id

Corresponding Author: danangprasetyo@stipram.ac.id[3]

Abstract: *Generation Z is increasingly dominating the workforce, including in the hospitality sector, making appropriate leadership styles crucial. This study aims to analyze the influence of leadership styles on employee performance among Generation Z with work motivation as a mediating variable. Data were collected from 355 respondents using a Likert-scale questionnaire and analyzed with SEM-PLS. The results reveal that all leadership styles (Authentic, Servant, Transformational, Transactional, and Laissez-Faire) have a significant positive effect on motivation and performance, with Servant Leadership being the most dominant, followed by Authentic and Transformational, while Laissez-Faire also contributes positively through flexibility. These findings imply the need for participatory, flexible, and empowerment-oriented leadership models in hotel human resource management.*

Keywords: *Leadership, Generation Z, Work Motivation, Performance, Hospitality*

Abstrak: Generasi Z kini mendominasi dunia kerja, termasuk di sektor perhotelan, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat menjadi krusial. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai mediasi. Data dikumpulkan dari 355 responden melalui kuesioner Likert dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil menunjukkan seluruh gaya kepemimpinan (Authentic, Servant, Transformational, Transactional, dan Laissez-Faire) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja, dengan Servant Leadership paling dominan, diikuti Authentic dan Transformational, sementara Laissez-Faire juga memberi dampak positif melalui fleksibilitas. Temuan ini mengimplikasikan perlunya model kepemimpinan partisipatif, fleksibel, dan berorientasi pemberdayaan dalam manajemen SDM perhotelan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Generasi Z, Motivasi Kerja, Kinerja, Perhotelan

PENDAHULUAN

Pertumbuhan pariwisata di Yogyakarta juga telah mendorong perkembangan industri perhotelan (Pratama et al., 2024) . Namun, industri ini harus beradaptasi dengan perubahan demografi, khususnya dalam mengelola karyawan generasi Z yang memiliki karakteristik dan preferensi kerja yang berbeda (Mahapatra et al., 2022; Leslie et al., 2021). Lebih jauh Seyfi et al., Yavuz Aksakal & Ulucan, dan Tang et al., (Seyfi et al., 2024; Yavuz Aksakal & Ulucan, 2024; Tang et al., 2020) menyatakan bahwa generasi Z mencari lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, dan memiliki kepemimpinan yang kolaboratif dan memberikan umpan balik yang efektif.

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Wibisono et al., 2024; Ming & Ming, 2021; Defalla & Choong, 2022) . Namun, masih sedikit penelitian yang membahas tentang efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, terutama di industri perhotelan Yogyakarta. Berhubungan dengan hal ini Basu dan Soetirto et al., (Basu, 2023) (Soetirto et al., 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai faktor yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Hal ini ditegaskan oleh Ahmad et al., (Ahmad et al., 2024) bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki produktivitas dan loyalitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk Menginvestigasi peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di industri perhotelan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi manajemen hotel dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan Generasi Z, sehingga industri perhotelan mampu beradaptasi dengan dinamika tenaga kerja dan memperkuat daya saing. Rumusan masalah penelitian meliputi: (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan (4) peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan Yogyakarta.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan Yogyakarta, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat mendukung pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif dan efektif dalam meningkatkan daya saing.

Teori kepemimpinan berevolusi dari pendekatan sifat ke kerangka kontekstual yang menekankan kompleksitas perilaku. Tidak ada definisi universal karena kepemimpinan dipersepsikan berbeda sesuai konteks. Definisi umumnya menyoroti kepemimpinan sebagai proses memotivasi dan membimbing individu atau tim mencapai tujuan dan visi organisasi (Demirtas & Karaca, 2020; Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2024) menekankan pentingnya "melakukan hal yang benar" dalam bisnis, sementara pemimpin juga dituntut mengelola peluang, inovasi, motivasi, serta membimbing melalui visi dan sistem manajemen (Asbullah & Suharno, 2022; Sharma et al., 2024; Defalla & Choong, 2022).

Generasi Z sebagai digital natives memiliki pola pikir dan preferensi kerja khas, kritis, cepat belajar, serta menuntut work-life balance (Álvarez, 2024) (Mahapatra et al., 2022; Minazzi & Grechi, 2025; Jayatissa, 2023). Mereka membawa kreativitas dan literasi digital, tetapi menimbulkan tantangan turnover dan kebutuhan feedback cepat (Leslie et al., 2021). Di perhotelan, Gen Z mendukung transformasi digital, inovasi, dan keberlanjutan (Farrell & Phungsoonthorn, 2020). Optimalisasi potensi menuntut kepemimpinan autentik, feedback konsisten, pelatihan, dan budaya inklusif (Wang & Iahad, 2025). Motivasi mereka dipengaruhi kepemimpinan, lingkungan, serta peluang pengembangan (El Hajal & Losekoot, 2025). Dengan

manajemen SDM tepat, Gen Z menjadi aset utama perhotelan inovatif dan berkelanjutan (Vidya Jha, 2021).

Berdasarkan landasan teori, temuan empiris, dan kerangka penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa kepemimpinan transaksional (H1a), transformasional (H1b), servant (H1c), dan autentik (H1d) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan, sedangkan kepemimpinan laissez-faire (H1e) berpengaruh negatif. Selanjutnya, kepemimpinan transaksional (H2a), transformasional (H2b), servant (H2c), dan autentik (H2d) diperkirakan berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara kepemimpinan laissez-faire (H2e) diasumsikan berpengaruh negatif. Selain itu, motivasi kerja (H3) dipandang berpengaruh positif terhadap kinerja, sekaligus berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dengan kinerja, yaitu memediasi positif pada gaya transaksional (H4a), transformasional (H4b), servant (H4c), dan autentik (H4d), serta memediasi negatif pada gaya laissez-faire (H4e).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif inferensial dengan metode survei untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan hotel di Yogyakarta yang berasal dari generasi Z yang bisa dikategorikan kelahiran antara tahun 1997–2012 (Jayatissa, 2023). Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling (Memon et al., 2024), dengan kriteria

1. Karyawan hotel berbintang di Yogyakarta.
2. Berusia antara 18–28 tahun (kategori Gen Z).
3. Memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan.

Dari data Dinas Pariwisata Yogyakarta 2024 jumlah seluruh karyawan hotel berbintang 4985, menurut Farrell & Phungsoonthorn (Farrell & Phungsoonthorn, 2020) generasi Z adalah 30 % dari keseluruhan populasi, jadi populasi dalam penelitian ini ditentukan menjadi 1495 karyawan. Menurut Mursa et al., (Mursa et al., 2025) jumlah sampel harusnya mewakili seluruh populasi, tapi berapakah jumlah yang cukup untuk mewakili populasi menjadi perdebatan. Dengan membandingkan beberapa formula, baik Slovin (Adhikari, 2021), Cochran (Cochran, 1977), dan Cohen (Cohen, 1988), maka dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 354 sampel.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disebarkan secara langsung atau online. Skala pengukuran yang digunakan adalah Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama:

1. Gaya Kepemimpinan Mengadaptasi model kepemimpinan transformasional, transaksional, laissez-faire, servant leadership dan authentic leadership (Klein, 2023) (Bilal et al., 2021) (Jiewen et al., 2024)
2. Motivasi Kerja dimana indikatornya berdasarkan teori motivasi Herzberg (Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022)
3. Kinerja Karyawan dimana pengukuran indikatornya berdasarkan aspek produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja (Vuong & Nguyen, 2022)

4. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas: Menggunakan Outer Model Evaluation dalam SmartPLS, termasuk uji Convergent Validity (AVE > 0,5), Composite Reliability (> 0,7), dan Discriminant Validity (Hair et al., 2022).

2. Uji Hipotesis: Menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dalam SmartPLS untuk menganalisis hubungan antar variabel dan efek mediasi motivasi kerja (Hair et al., 2022).
3. Uji Mediasi: Menggunakan pendekatan bootstrapping untuk menguji peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Model Penelitian

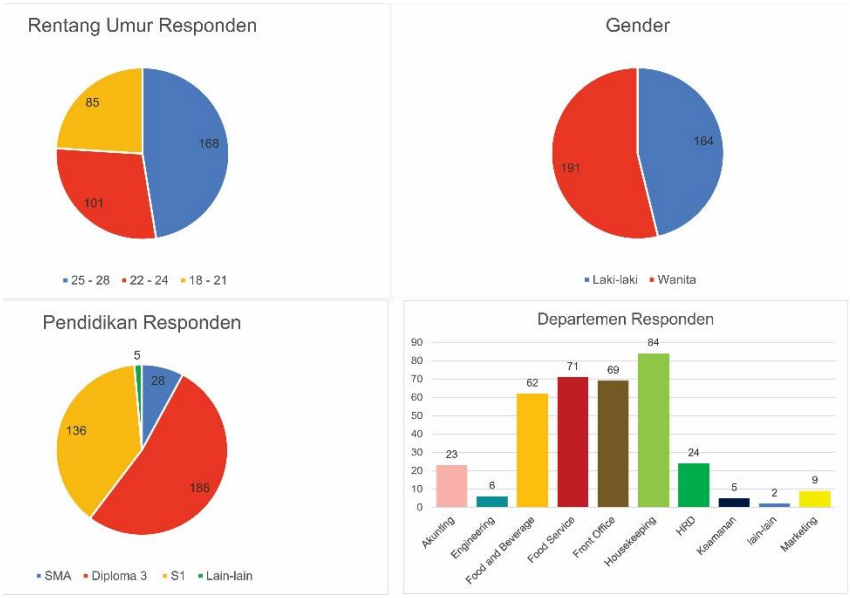
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana berbagai gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan Yogyakarta, dengan mempertimbangkan peran mediasi motivasi kerja. Model penelitian ini berbasis pada pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) yang memungkinkan analisis hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel penelitian diantaranya:

1. Variabel Independen (X), dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan ada 5 gaya kepemimpinan yaitu:
   a. Kepemimpinan Transformasional
   b. Kepemimpinan Transaksional
   c. Kepemimpinan Laissez-faire
   d. Servant Leadership
   e. Authentic Leadership
2. Variabel Mediasi (M), dalam penelitian adalah motivasi yaitu faktor yang mendorong karyawan Generasi Z untuk bekerja lebih efektif, baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.
3. Variabel Dependen (Y), dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang akan diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan Generasi Z di sektor perhotelan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari total data responden sebanyak 355, Rentang umurnya adalah sebagai berikut; 18–21 tahun = **86 orang** (**24,2%**), 22–24 tahun = **101 orang** (**28,5%**), 25–28 tahun = **168 orang** (**47,3%**). Total = **355** responden, nilai tengah (median) jatuh pada kelompok **22–24 tahun**, sedangkan kelompok terbanyak (modus) adalah **25–28 tahun**. Rata-rata umur perkiraan **23,8 tahun**. Hasil dari data gender didapat data Laki-laki = 164 orang (46,2%), Perempuan = 191 orang (53,8%) dari Total 355 responden. Berdasarkan tingkat pendidikan responden hasilnya menunjukkan variasi yang cukup beragam. Sebagian besar responden merupakan lulusan **Diploma 3** dengan jumlah 186 orang atau sebesar **52,39%**. Selain itu, responden dengan latar belakang pendidikan **Strata 1 (S1)** juga cukup signifikan, yaitu sebanyak 136 orang atau **38,31%**. Sementara itu, responden lulusan **SMA** berjumlah 28 orang atau **7,89%**. Jumlah ini relatif kecil jika dibandingkan dengan lulusan D3 maupun S1. Adapun kategori **lain-lain**, yang meliputi pendidikan nonformal, kursus, maupun sertifikasi keahlian khusus, tercatat sebanyak 5 orang atau **1,41%** dari total responden. Berdasarkan tempat kerjanya, responden yang bekerja di **departemen Housekeeping** merupakan kelompok terbesar dengan jumlah 84 orang. Selain itu, responden juga banyak berasal dari **departemen Food Service (71 orang)**, **Food and Beverage (62 orang)**, serta **Front Office (69 orang)**. Departemen **Akunting (23 orang)** dan **Human Resource Development (24 orang)** Departemen lainnya yang jumlah respondennya relatif kecil antara lain **Marketing (9 orang)**, **Engineering (6 orang)**, **Keamanan (5 orang)**, serta kategori **lain-lain (2 orang)**.



Gambar 2. Hasil Data Demografi Responden

Hasil Uji SmartPLS

Dari hasil Analisis uji *Partial Least Squares Algorithm,* didapat hasil untuk outer loading indikator dari masing-masing variabelnya hampir semua menunjukkan nilai > 0.7, kecuali beberapa indikator 2 dari Laissez-Faire, indikator servant 2, 3 dan 7, dan indikator dari transaksional 9. Secara keseluruhan hasil tersebut bisa dilihat pada tabel 1.

Hasil uji Reliabilitas dan Validitas konstruk untuk croncbach alpha kisran nilai dari terkecil 0,845 sampai terbesar 0,957. Kisaran nilai rho-A terkecil 0.863 sampai terbesar 0.959, kisaran nilai

Tabel 1. Tabel Hasil Analisis Untuk Outer Loading Variabel Laten

Authentik		Kinerja		LZ-Faire		Motivasi		Servant		Transaks		Transfm	
AU-1	0.859	KN-1	0.762	LZ-1	0.822	MT-1	0.729	SL-1	0.805	TA_1	0.734	TF-1	0.764
AU-2	0.768	KN-2	0.733	LZ-2	0.693	MT-2	0.856	SL-2	0.694	TA_2	0.833	TF-2	0.753
AU-3	0.782	KN-3	0.790	LZ-3	0.799	MT-3	0.819	SL-3	0.693	TA_3	0.690	TF-3	0.722
AU-4	0.715	KN-4	0.818	LZ-4	0.870	MT-4	0.843	SL-4	0.773	TA_4	0.756	TF-4	0.857
AU-5	0.748	KN-5	0.735	LZ-5	0.736	MT-5	0.711	SL-5	0.810	TA_5	0.812	TF-5	0.753
AU-6	0.848	KN-6	0.705			MT-6	0.802	SL-6	0.781	TA_6	0.809	TF-6	0.838
AU-7	0.849	KN-7	0.782			MT-7	0.844	SL-7	0.687	TA_7	0.797	TF-7	0.805
AU-8	0.768	KN-8	0.798			MT-8	0.759	SL-8	0.795	TA_8	0.791	TF-8	0.748
AU-9	0.718	KN-9	0.817			MT-9	0.710	SL-9	0.782	TA_9	0.658	TF-9	0.764
AU-10	0.744	KN-10	0.845			MT-10	0.780	SL-10	0.802			TF-10	0.782
AU-11	0.803	KN-11	0.814					SL-11	0.743				
		KN-12	0.818					SL-12	0.831				
		KN-13	0.869					SL-13	0.782				
		KN-14	0.816										
		KN-15	0.772										

Note: AU, KN, LZ, MT, SL, TA, TF adalah indikator dari variabel terkait

composite reliability dari yang terkecil 0,890 dan terbesar 0,962, dan kisaran nilai average variance terkecil 0.591 sampai terbesar 0,628. Untuk nilai keseluruhan dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 3. Menunjukkan hasil uji SEM pada nilai R square (R^2) dan R square adjusted (R^2 adjusted), dimana nilai untuk kinerja adalah 0,743 dan 0,738, untuk motivasi 0,645 dan 0,640.

Tabel 2. Nilai Reliabilitas dan Validitas Konstruk

	CA	rho_A	CR	AVE
Authentic	0.937	0.939	0.946	0.614
Kinerja	0.957	0.959	0.962	0.628
Lz-Faire	0.845	0.863	0.890	0.619
Motivasi	0.931	0.934	0.942	0.620
Servant	0.942	0.943	0.949	0.591
Transfrmsnl	0.928	0.932	0.939	0.608
Transksnl	0.912	0.923	0.927	0.588

CA: Cronbach Alpha, CR : Composite Reliability,

AVE : Average Variance Extracted

Tabel 3. Nilai *R Square* dan *R Square Adjusted*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.743	0.738
Motivasi	0.645	0.640

Hasil uji koefisien jalur dapat dilihat secara keseluruhan pada tabel 4. Kepemimpinan Authentic: Hubungan dengan Kinerja: 0,227, Hubungan dengan Motivasi: 0,346, Kepemimpinan Laize-Faire: Hubungan dengan Kinerja: 0,237, Hubungan dengan Motivasi: 0,212, Kepemimpinan Servant: Hubungan dengan Kinerja: 0,330, Hubungan dengan Motivasi: 0,412, Kepemimpinan Transformasional: Hubungan dengan Kinerja: 0,164, Hubungan dengan Motivasi: 0,385, Kepemimpinan Transaksional: Hubungan dengan Kinerja: 0,173, Hubungan dengan Motivasi: 0,308 moderat), Motivasi: Hubungan dengan Kinerja: 0,368.

Tabel 4. Nilai Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

	Kinerja	Motivasi
Authentic	0.227	0.346
Lz-Faire	0.237	0.212
Motivasi	0.368	
Servant	0.330	0.412
Transfrms	0.164	0.385
Transksnl	0.173	0.308

Keseluruhan nilai f square (f2) dapat digambarkan dalam tabel 5. Tersebut di bawah ini.

Tabel 5. Nilai f Square (f^2)

	Kinerja	Motivasi
Authentic	0.144	0.323
Lz-Faire	0.192	0.126
Motivasi	0.187	
Servant	0.282	0.464
Transfrms	0.072	0.408
Transksnl	0.090	0.262

Hasil pengujian **model fit** dengan menggunakan **SmartPLS** ditunjukkan pada tabel 6. berikut:

Tabel 6. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.038	0.038
d_ULS	3.851	3.851
d_G	1.550	1.550
Chi-Square	2850.585	2850.585
NFI	0.852	0.852

Nilai koefiseien jalur dari hasil bootstrapping menunjukkan bahwa semua jalur signifikan, dibuktikan dengan hasil T statistiknya semua lebih besar dari 1,96 pada signifikansi dengan α = 5%, bahkan signifikan pada α = 1% (T hitung > 2,58).

Tabel 7. Hasil Uji Bootstrapping untuk Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Authentic -> Kinerja	0.227	0.227	0.032	7.098	0.000
Authentic -> Motivasi	0.346	0.345	0.036	9.741	0.000
Lz-Faire -> Kinerja	0.237	0.236	0.030	8.033	0.000
Lz-Faire -> Motivasi	0.212	0.213	0.033	6.447	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.368	0.364	0.045	8.102	0.000
Servant -> Kinerja	0.330	0.332	0.034	9.711	0.000
Servant -> Motivasi	0.412	0.408	0.033	12.442	0.000
Transfrmsnl -> Kinerja	0.164	0.163	0.034	4.845	0.000
Transfrmsnl -> Motivasi	0.385	0.384	0.031	12.371	0.000
Transksnl -> Kinerja	0.173	0.173	0.031	5.602	0.000
Transksnl -> Motivasi	0.308	0.309	0.031	9.875	0.000

Hasil dari *Specific indirect effect* menunjukkan semua jalur *indirect effect* **signifikan** (p = 0.000 dan T-statistik > 1.96), semua gaya kepemimpinan terbukti **berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi**. Namun, kekuatan pengaruhnya berbeda-beda. Yang paling besar adalah **Servant Leadership (0.152)** dan **Transformasional (0.142)**, sementara yang terkecil adalah **Laissez-Faire (0.078)**. Hasil lengkapnya bisa dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Bootstrapping untuk Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Authentic -> Motivasi -> Kinerja	0.127	0.126	0.019	6.637	0.000
Lz-Faire -> Motivasi -> Kinerja	0.078	0.078	0.017	4.671	0.000
Servant -> Motivasi -> Kinerja	0.152	0.149	0.023	6.564	0.000
Transfrmsnl -> Motivasi -> Kinerja	0.142	0.140	0.021	6.902	0.000
Transksnl -> Motivasi -> Kinerja	0.113	0.113	0.018	6.266	0.000

Tabel 9. Hasil Uji Bootstrapping untuk Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Authentic -> Kinerja	0.354	0.353	0.030	11.850	0.000
Authentic -> Motivasi	0.346	0.345	0.036	9.741	0.000
Lz-Faire -> Kinerja	0.315	0.314	0.030	10.398	0.000
Lz-Faire -> Motivasi	0.212	0.213	0.033	6.447	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.368	0.364	0.045	8.102	0.000
Servant -> Kinerja	0.482	0.480	0.031	15.705	0.000
Servant -> Motivasi	0.412	0.408	0.033	12.442	0.000
Transfrmsnl -> Kinerja	0.305	0.303	0.030	10.138	0.000
Transfrmsnl -> Motivasi	0.385	0.384	0.031	12.371	0.000
Transksnl -> Kinerja	0.286	0.286	0.030	9.381	0.000
Transksnl -> Motivasi	0.308	0.309	0.031	9.875	0.000

Pembahasan

Dari data hasil demografi diperoleh struktur umur responden penelitian menunjukkan dominasi pada kelompok 25–28 tahun yang telah berpengalaman, stabil secara pekerjaan, serta memiliki tingkat retensi lebih tinggi di industri perhotelan. Kelompok usia 22–24 berperan sebagai jembatan masuk dunia kerja, dengan posisi entry-level dan mobilitas karier lebih tinggi. Sementara itu, usia 18–21 relatif sedikit karena sebagian masih kuliah, magang, atau bekerja paruh waktu, ditambah preferensi hotel berbintang terhadap kandidat lebih matang. Pola ini dipengaruhi seleksi sampel serta dinamika pasca-pandemi, menandakan bahwa usia dapat menjadi faktor penting dalam motivasi dan kinerja karyawan.

Komposisi gender di industri perhotelan Yogyakarta menunjukkan keseimbangan relatif dengan sedikit dominasi perempuan. Hal ini sejalan dengan karakteristik hospitality yang menekankan soft skills seperti empati dan komunikasi, serta preferensi rekrutmen untuk posisi frontliner. Distribusi departemen memperlihatkan perempuan banyak di Front Office, Housekeeping, F&B service, dan Sales, sementara laki-laki lebih dominan di Kitchen, Engineering, dan Security. Faktor kota pendidikan juga memperbesar suplai tenaga kerja perempuan. Kondisi ini membuka peluang penelitian lanjutan terkait perbedaan efektivitas gaya kepemimpinan dan motivasi antar gender, termasuk analisis mediasi motivasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari lulusan Diploma 3 (52,39%), yang mencerminkan kebutuhan industri perhotelan terhadap tenaga kerja vokasi dengan keterampilan praktis tinggi. Lulusan D3 dinilai paling sesuai untuk menunjang operasional utama hotel seperti front office, housekeeping, maupun food and beverage service. Sementara itu, lulusan Strata 1 (38,31%) juga menempati porsi besar, menandakan adanya kebutuhan pada posisi administratif, manajerial awal, sales, marketing, hingga human resources, yang membutuhkan kemampuan analitis dan strategis. Lulusan SMA (7,89%) lebih banyak berada pada posisi entry-level, sedangkan kategori lain seperti kursus atau sertifikasi (1,41%) memberi alternatif jalur masuk industri. Pola ini menegaskan dominasi pendidikan vokasi, namun tetap membuka ruang bagi pendidikan akademik.

Dari hasil tempat kerja responden memperlihatkan bahwa mayoritas responden bekerja di departemen operasional, dengan Housekeeping sebagai kelompok terbesar (23,7 %) karena kebutuhan tinggi dalam menjaga kualitas layanan kamar. Departemen Food Service (20 %), Front Office (19,4 %), dan Food and Beverage (17,5 %) juga menyerap banyak tenaga kerja karena perannya langsung berhubungan dengan tamu, baik dalam pelayanan menginap maupun layanan restoran, banquet, dan jamuan. Sementara itu, departemen Akunting (6,5 %) dan HRD (6,8 %) berfungsi sebagai supporting function dengan jumlah tenaga kerja lebih sedikit namun berperan strategis. Departemen lain seperti Marketing, Engineering, dan Keamanan jumlahnya lebih kecil karena bersifat spesialisasi. Pola ini menegaskan dominasi lini operasional sebagai penentu utama kepuasan tamu.

Dalam konteks analisis SEM, nilai *outer loading* dapat digunakan untuk menilai validitas indikator, dimana nilai *outer loading* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut valid untuk mengukur variabel laten. Mengidentifikasi indikator yang lemah, dimana nilai outer loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak kuat hubungannya dengan variabel laten, sehingga mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus atau diganti. Standar nilai outer loading yang umum digunakan adalah $\geq 0{,}7$. Hasilnya ada beberapa indikator yang nilainya dibawah 0.7, indikator 2 dari Laissez-Faire, indikator servant 2, 3 dan 7, dan indikator dari transaksional 9.tetapi dalam penelitin ini masih dipertahankan dengan melihat nilai *AVE* dan *Composite Reliability*nya. Untuk indikator dari variabel yang lain rata-rata ≥ 0.7. Adapun nilai *Composite Reliability* rata-ratanya 0.936 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE*) lebih besar 0.5, maka indikator dengan outer loading 0,6 masih dapat dipertahankan. Nilai AVE di atas 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varians dalam indikator-indikatornya, yang merupakan kriteria yang umum digunakan. Nilai *Composite Reliability* rata-rata 0,9 menunjukkan bahwa reliabilitas komposit variabel laten sangat baik, yang berarti bahwa indikator-indikatornya dapat diandalkan untuk

mengukur variabel laten. Dalam kasus ini, outer loading 0,6 dapat dianggap sebagai nilai yang masih dapat diterima, terutama karena indikator tersebut masih relevan dengan variabel laten dan konteks penelitian ini.

Variabel Kinerja mempunyai nilai $R^2 = 0{,}743$ dan R^2 *Adjusted* = 0,738. Ini berarti bahwa sekitar 74,3% varians dalam variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R^2 yang tinggi ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik untuk variabel Kinerja. Sedangkan variabel Motivasi mempunyai nilai $R^2 = 0{,}645$ dan R^2 *Adjusted* = 0,640. Ini berarti bahwa sekitar 64,5% varians dalam variabel Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R^2 yang moderat ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik untuk variabel Motivasi. Perbedaan antara R^2 dan R^2 Adjusted relatif kecil (0.005), yang menunjukkan bahwa model tidak terlalu kompleks dan tidak ada *overfitting* yang signifikan. Dalam konteks penelitian ini, nilai R^2 yang tinggi untuk variabel Kinerja menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan dengan baik bagaimana variabel-variabel independen mempengaruhi Kinerja. Sementara itu, nilai R^2 yang moderat untuk variabel Motivasi menunjukkan bahwa model juga dapat menjelaskan dengan cukup baik bagaimana variabel-variabel independen mempengaruhi Motivasi.

Nilai path coefficient yang didapatkan menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel laten dalam model. Berikut adalah interpretasi dari hasil tersebut: Kepemimpinan Authentic: Hubungan dengan Kinerja: 0,227 (positif dan signifikan, tetapi relatif lemah), Hubungan dengan Motivasi: 0,346 (positif dan signifikan, dengan kekuatan moderat), Kepemimpinan Laize-Faire: Hubungan dengan Kinerja: 0,237 (positif dan signifikan, tetapi relatif lemah), Hubungan dengan Motivasi: 0,212 (positif dan signifikan, tetapi relatif lemah), Kepemimpinan Servant: Hubungan dengan Kinerja: 0,330 (positif dan signifikan, dengan kekuatan moderat), Hubungan dengan Motivasi: 0,412 (positif dan signifikan, dengan kekuatan kuat), Kepemimpinan Transformasional: Hubungan dengan Kinerja: 0,164 (positif, tetapi relatif lemah dan mungkin tidak signifikan), Hubungan dengan Motivasi: 0,385 (positif dan signifikan, dengan kekuatan moderat), Kepemimpinan Transaksional: Hubungan dengan Kinerja: 0,173 (positif, tetapi relatif lemah dan mungkin tidak signifikan), Hubungan dengan Motivasi: 0,308 (positif dan signifikan, dengan kekuatan moderat), Motivasi: Hubungan dengan Kinerja: 0,368 (positif dan signifikan, dengan kekuatan moderat).

Dari hasil tersebut, bisa dinyatakan bahwa Kepemimpinan Pelayan *(Servant Leadership)* memiliki hubungan yang paling kuat dengan Motivasi dan Kinerja, tetapi hal ini masih akan dilihat dari hasil analisis bootstrappingnya. Motivasi memiliki hubungan yang signifikan dengan Kinerja, yang menunjukkan bahwa Motivasi dapat menjadi mediator yang penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan Kinerja. Sekali lagi perlu diingat bahwa interpretasi hasil tersebut juga tergantung pada signifikansi statistik dari path coefficient, yang dapat dilihat dari nilai T-Statistik dan P-Value. Jika nilai P-Value kurang dari 0,05, maka hubungan tersebut signifikan secara statistik pada uji bootstrappingnya.

Nilai f-Square (f^2) tersebut menunjukkan besarnya efek variabel independen terhadap variabel dependen dalam model sehingga dapat diperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang kekuatan efek variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian ini. Berikut adalah interpretasi dari hasil tersebut: Kepemimpinan Authentic: Efek terhadap Kinerja: 0,144 (efek kecil-moderat), Efek terhadap Motivasi: 0,323 (efek besar), Kepemimpinan Laize-Faire: Efek terhadap Kinerja: 0,192 (efek moderat), Efek terhadap Motivasi: 0,126 (efek kecil-moderat), Kepemimpinan Servant: Efek terhadap Kinerja: 0,282 (efek moderat-besar), Efek terhadap Motivasi: 0,464 (efek besar). Kepemimpinan Transformasional: Efek terhadap Kinerja: 0,072 (efek kecil), Efek terhadap Motivasi: 0,408 (efek besar). Kepemimpinan Transaksional: Efek terhadap Kinerja: 0,090 (efek kecil), Efek terhadap Motivasi: 0,262 (efek moderat). Motivasi: Efek terhadap Kinerja: 0,187 (efek

moderat). Atau dengan kata lain, Kepemimpinan Servant memiliki efek terbesar terhadap Motivasi, diikuti oleh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Authentic. Kepemimpinan Servant juga memiliki efek moderat-besar terhadap Kinerja. Motivasi memiliki efek moderat terhadap Kinerja.

Hasil uji model fit menunjukkan bahwa model penelitian ini memenuhi kriteria kelayakan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Pertama, nilai **SRMR sebesar 0.038** berada jauh di bawah ambang 0.08 (Chinnaraju, 2025), menandakan adanya *good fit* antara data empiris dan model teoritis. Kedua, nilai **d_ULS (3.851) dan d_G (1.550)** tergolong kecil, yang mengindikasikan perbedaan antara kovarian empiris dan kovarian model tidak signifikan, sehingga memperkuat kesesuaian model. Ketiga, meskipun nilai **Chi-Square sebesar 2850.585** tampak besar, ukuran ini kurang relevan dalam konteks PLS-SEM karena sangat dipengaruhi oleh ukuran sampel; oleh karenanya, hasil tersebut lebih bersifat informatif ketimbang menentukan kelayakan model. Terakhir, **NFI sebesar 0.852** menunjukkan tingkat kecocokan yang cukup baik (*acceptable fit*), meskipun belum masuk kategori sangat baik (>0.90). Secara keseluruhan, kombinasi indikator tersebut menegaskan bahwa model yang diajukan sudah cukup memadai, valid, dan layak dipakai untuk pengujian hipotesis maupun analisis struktural lebih lanjut. Dengan demikian, temuan ini memberikan dasar metodologis yang kuat bagi interpretasi hubungan antar variabel dalam penelitian.

Pembahasan hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis dari hasil koefisien jalur pada uji bootstrapping menunjukkan dinamika menarik terkait pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan Yogyakarta. Pertama, hipotesis **H1a–H1d** terbukti, di mana kepemimpinan transaksional, transformasional, servant, dan autentik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori bahwa kepemimpinan yang memberikan kejelasan aturan dan reward (transaksional), menginspirasi dan memberi visi (transformasional), berorientasi pada pelayanan dan dukungan (servant), serta menekankan keaslian dan integritas (autentik) mampu meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan (Rahmanda & Rino, 2025). Servant leadership bahkan menjadi gaya kepemimpinan dengan pengaruh paling kuat terhadap motivasi (β=0.412), menegaskan pentingnya empati dan pemberdayaan dalam membangkitkan semangat kerja generasi muda.

Namun, hasil penelitian **menolak** hipotesis **H1e** yang mengasumsikan adanya pengaruh negatif kepemimpinan laissez-faire terhadap motivasi. Justru ditemukan hubungan positif (β=0.212), meski lebih lemah dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik Gen Z yang menghargai otonomi, fleksibilitas, serta kepercayaan dari atasan. Dalam konteks industri perhotelan dengan SOP yang ketat dan budaya teamwork yang kuat, minimnya intervensi pimpinan justru dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan psychological empowerment.

Selanjutnya, seluruh hipotesis terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (**H2a–H2d**) diterima. Servant leadership kembali menempati posisi terkuat (β=0.330), diikuti kepemimpinan autentik (β=0.227), transaksional (β=0.173), dan transformasional (β=0.164). Hasil ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan keaslian lebih mampu menghasilkan dampak langsung pada kinerja dibanding gaya kepemimpinan berbasis visi atau aturan semata. Menariknya, **H2e** juga ditolak karena kepemimpinan laissez-faire justru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (β=0.237), berbeda dengan asumsi awal literatur yang cenderung menilai gaya ini negatif.

Akhirnya, hipotesis **H3** terdukung dengan kuat, di mana motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (β=0.368). Ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mekanisme penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil kerja. Dengan demikian, meskipun semua gaya kepemimpinan berkontribusi dalam kadar berbeda, keberadaan motivasi sebagai mediator memperkuat dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di perhotelan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan sangat kontekstual, dipengaruhi oleh karakteristik generasi dan sifat industri. Servant dan autentik leadership terbukti paling efektif, sementara fenomena positif pada laissez-faire membuka ruang diskusi baru mengenai pentingnya otonomi dan kepercayaan dalam mengelola karyawan Gen Z.

Hasil analisis *specific indirect effect* dengan SmartPLS menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan pada seluruh jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan. Pertama, **H4a** didukung, di mana kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi (0.113; p=0.000). Artinya, kejelasan aturan dan sistem reward tidak hanya mendorong kepatuhan, tetapi juga meningkatkan semangat kerja yang pada akhirnya memperbaiki kinerja. Kedua, **H4b** terbukti dengan nilai mediasi yang cukup besar (0.142; p=0.000). Kepemimpinan transformasional, meski pengaruh langsungnya terhadap kinerja relatif kecil, memperoleh kekuatan signifikan melalui motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa inspirasi, visi, dan dukungan pemimpin lebih efektif mendorong kinerja ketika terlebih dahulu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketiga, **H4c** merupakan jalur terkuat (0.152; p=0.000), menegaskan bahwa servant leadership paling efektif meningkatkan kinerja melalui motivasi. Dukungan, empati, dan pemberdayaan yang diberikan pemimpin menumbuhkan komitmen serta kepuasan kerja, sehingga mendorong performa lebih optimal. Keempat, **H4d** juga didukung (0.127; p=0.000), menunjukkan bahwa keaslian, keterbukaan, dan integritas pemimpin autentik meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja lebih tinggi.

Menariknya, **H4e ditolak** karena hipotesis awal mengasumsikan mediasi negatif, sementara hasil justru menunjukkan pengaruh positif meski kecil (0.078; p=0.000). Hal ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa dalam konteks Gen Z dan industri perhotelan, kebebasan yang diberikan melalui gaya laissez-faire dapat dipersepsikan sebagai kepercayaan, sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih bertanggung jawab. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa motivasi berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani gaya kepemimpinan dengan kinerja, dengan jalur terkuat dimiliki servant dan transformasional leadership.

Hasil uji *bootstrapping* pada total effect menunjukkan bahwa seluruh gaya kepemimpinan yang diuji berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan. Pertama, **servant leadership** menempati posisi paling dominan dengan pengaruh total terhadap kinerja sebesar 0.482 dan terhadap motivasi 0.412 (p=0.000). Hal ini menegaskan bahwa pemimpin yang melayani, memberi perhatian, dan memberdayakan karyawan mampu membangun keterikatan emosional serta meningkatkan semangat kerja, sehingga menghasilkan kinerja optimal. Dengan demikian, servant leadership dapat dianggap sebagai gaya kepemimpinan paling efektif untuk menghadapi karakteristik Gen Z yang membutuhkan dukungan, pengakuan, dan ruang berkembang.

Kedua, **authentic leadership** juga memberikan pengaruh kuat baik terhadap kinerja (0.354) maupun motivasi (0.346). Nilai ini menunjukkan bahwa keterbukaan, integritas, dan kejujuran pemimpin autentik menjadi modal penting dalam membangun kepercayaan. Kepercayaan tersebut mendorong motivasi intrinsik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Bagi karyawan Gen Z yang menuntut transparansi dan otentisitas dalam kepemimpinan, gaya ini menjadi salah satu pendekatan yang efektif.

Ketiga, **transformational leadership** turut menunjukkan pengaruh kuat terhadap motivasi (0.385) dan kinerja (0.305). Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi, serta mendorong inovasi terbukti dapat meningkatkan motivasi, yang kemudian memperbaiki kinerja. Hal ini relevan dengan karakter Gen Z yang cenderung membutuhkan arah jelas dan kesempatan untuk berinovasi. Sementara itu, **laissez-faire leadership** memberikan hasil yang menarik, yaitu pengaruh positif terhadap kinerja (0.315) dan motivasi (0.212). Walaupun sering

diasosiasikan negatif, dalam konteks Gen Z di perhotelan, gaya ini justru efektif karena memberikan kebebasan, fleksibilitas, dan rasa dipercaya yang sesuai dengan nilai kemandirian mereka.

Akhirnya, **transactional leadership** tetap relevan, dengan pengaruh terhadap kinerja (0.286) dan motivasi (0.308). Mekanisme penghargaan dan hukuman terbukti mampu memotivasi Gen Z, meski tidak sekuat servant atau authentic leadership. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa **servant leadership** adalah yang **paling efektif** untuk **meningkatkan motivasi** dan **kinerja** generasi Z di industri perhotelan, sementara gaya autentik dan transformasional menjadi pelengkap penting.

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk motivasi dan kinerja karyawan Generasi Z di industri perhotelan Yogyakarta. Analisis demografi menunjukkan dominasi usia 25–28 tahun yang relatif stabil secara pekerjaan, dengan retensi yang lebih tinggi, serta keseimbangan gender yang merefleksikan kebutuhan industri hospitality terhadap keterampilan interpersonal. Latar belakang pendidikan yang didominasi lulusan Diploma 3 menegaskan bahwa industri perhotelan masih mengutamakan tenaga vokasi yang terampil secara praktis, terutama untuk departemen operasional seperti housekeeping, food service, front office, dan F&B. Kondisi ini menegaskan bahwa struktur demografi, pendidikan, dan penempatan kerja mempengaruhi motivasi serta kinerja karyawan.

Dari sisi analisis model, hasil validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian layak digunakan. Nilai outer loading sebagian besar di atas 0,7, AVE lebih besar dari 0,5, serta composite reliability rata-rata 0,9 menegaskan konsistensi pengukuran variabel laten. Nilai R^2 juga tinggi, terutama pada variabel kinerja (0,743), menunjukkan model ini memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Uji model fit dengan SRMR, d_ULS, d_G, Chi-Square, dan NFI menegaskan bahwa model memiliki *good fit* dan dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh paling kuat terhadap motivasi (β=0.412) dan kinerja (β=0.330), diikuti oleh authentic leadership dan transformational leadership. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan empati, pelayanan, integritas, serta inspirasi lebih efektif dalam mengelola Gen Z. Menariknya, kepemimpinan laissez-faire yang sering diasosiasikan negatif justru menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap motivasi (β=0.212) dan kinerja (β=0.237). Hasil ini menggambarkan bahwa Gen Z menghargai otonomi, fleksibilitas, serta kepercayaan dari pemimpin, yang memberi ruang bagi pengembangan tanggung jawab pribadi.

Motivasi terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja, memperkuat hampir semua jalur pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja. Jalur mediasi terkuat ditemukan pada servant leadership (0.152) dan transformational leadership (0.142), menegaskan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya berperan langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan motivasi intrinsik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa servant leadership merupakan gaya kepemimpinan paling efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja Generasi Z di perhotelan, dengan authentic dan transformational leadership sebagai pelengkap strategis. Fenomena positif dari laissez-faire leadership membuka perspektif baru bahwa pemberian kepercayaan dan otonomi juga dapat menjadi faktor penting dalam mengelola tenaga kerja generasi muda di sektor hospitality.

REFERENSI

Adhikari, G. P. (2021). Calculating the Sample Size in Quantitative Studies. *Scholars' Journal*, 14–29. https://doi.org/10.3126/scholars.v4i1.42458

Ahmad, S., Wong, W.-K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, *13*(2), 7–12.

Álvarez, T. (2024). *Gen Z and digital inclusion: Moving beyond digitalnatives to address digital access among youth*. Digital Future Society. (2024).

Asbullah, A., & Suharno, S. (2022). Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai UPT-KPHP Tana Tidung. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, *8*(1), 27. https://doi.org/10.32884/ideas.v8i1.589

Basu, S. (2023). Motivation and Its Impact on Employee Performance. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, *2*(1), 22–25. https://doi.org/10.54536/ajsde.v2i1.1250

Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., & Asmi, F. (2021). Servant leadership: A new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(3), 699–715. https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975

Defalla, B. M. A., & Choong, Y. V. (2022). *Impact Of Transformational Leadership Style, Organizational Innovation On Company Performance In Saudi Arabia*. *19*(2).

Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne, NE6 2PA, UK.

El Hajal, G., & Losekoot, E. (2025). Gen Z talent management: Hospitality industry insights. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *24*(1), 139–162. https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405790

Farrell, W. C., & Phungsoonthorn, T. (2020). Generation Z in Thailand. *International Journal of Cross Cultural Management*, *20*(1), 25–51. https://doi.org/10.1177/1470595820904116

Heriyanto, D. (2024). *INDONESIA GEN Z REPORT 2024*. IDN Media.

Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, *3*(2), 179–186. https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110

Jiewen, X., Binti Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2024). Authentic Leadership; Origins and Foundations: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *13*(3), Pages 1301-1309. https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/21881

Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, *29*(2), 100215. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *33*(3), 171–187. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2

Mahapatra, G. P., Bhullar, N., & Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal*, *15*(2), 246–256. https://doi.org/10.1177/26314541221077137

Memon, M. A., Thurasamy, R., Ting, H., & Cheah, J.-H. (2024). PURPOSIVE SAMPLING: A REVIEW AND GUIDELINES FOR QUANTITATIVE RESEARCH. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, *9*(1), 1–23. https://doi.org/10.47263/JASEM.9(1)01

Michael Galanakis & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, *12*(12). https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009

Minazzi, R., & Grechi, D. (2025). Exploring Gen Z Sustainable Behavior in the Hospitality Industry. *Administrative Sciences*, *15*(7), 266. https://doi.org/10.3390/admsci15070266

Ming, H. C. G., & Ming, W. W. P. (2021). LEADERSHIP STYLES TOWARDS EMPLOYEE RETENTION IN HOTEL INDUSTRY: A STUDY IN SIBU TOWN, SARAWAK. *Journal of Social Science and Humanities, e-BANGI. Faculty Social Science and Humanities, University Kebangsaan Malaya*, *18*(3), 159–177.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (Ninth Edition). SAGE Publications, Inc.

Pratama, B. H. S., Aththoriq, M. T., Aprianto, N. E. K., Ananda, P., & Nada, Q. (2024). Strategi Pengembangan dan Implementasi Industri Pariwisata di Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, dan Pajak*, *1*(4), 189–201. https://doi.org/10.61132/jieap.v1i4.660

Rahmanda, H., & Rino, R. (2025). The Effect of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *American Journal of Economic and Management Business*, *4*(5).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (NINETEENTH EDITION). © Pearson Education Limited, 2024.

Seyfi, S., Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2024). Hospitality in the age of Gen Z: A critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *36*(13), 118–134. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2024-0035

Sharma, I., Dhiman, R., & Srivastava, V. (2024). *Effective Leadership and Organization's Market Success*. Routledge.

Soetirto, M. M., Muldjono, P., & Hidayatulloh, F. S. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation. *International Journal of Social Service and Research*, *3*(6), 1517–1527. https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i6.393

Tang, J., Tosun, C., & Baum, T. (2020). Do Gen Zs feel happy about their first job? A cultural values perspective from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(12), 4017–4040. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0261

Vidya Jha, Dr. A. K. C. (2021). Generation Z's Perceptions and Attitudes towards Tourism and Hospitality a Career Option – A Preliminary Investigation of Residents of Jharkhand. *Psychology and Education Journal*, *58*(1), 2953–2984. https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1192

Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, *14*(21), 14017. https://doi.org/10.3390/su142114017

Wang, W., & Iahad, N. A. (2025). Gen Z and Social Media: Shaping Tourism and Hospitality Behavior: A Thematic and Bibliometric Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *15*(6), Pages 918-936. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i6/25602

Wibisono, K., Jayaningrum, S. K., Wijaya, P. S. M., Setyanta, B., & Handayani, K. (2024). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON PERFORMANCE EMPLOYEES MEDIATED BY WORK MOTIVATION AND WORKING CULTURE IN TRANSPORTATION SERVICE DEPARTMENT OF YOGYAKARTA. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, *18*(1), 87–99. https://doi.org/10.32815/jibeka.v18i1.1906

Yavuz Aksakal, N., & Ulucan, E. (2024). Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, *13*(1), 22–38. https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60397