

DINAMIKA KEPEMIMPINAN LINTAS GENERASI DI ERA HYBRID WORK: STUDI FENOMENOLOGI PADA PERUSAHAAN MULTIGENERAS

Agung Widhi Kurniawan^{1*}

^{1*}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

Email: agungwk@unm.ac.id^{1*}

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi dinamika kepemimpinan lintas generasi di lingkungan kerja hybrid pada perusahaan multigenerasi di Kota Makassar. Dengan pendekatan fenomenologi kualitatif, studi ini menganalisis bagaimana pemimpin beradaptasi dengan karakteristik generasi Baby Boomers, Gen X, Millennial, dan Gen Z dalam konteks budaya lokal. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif di era hybrid memerlukan pendekatan adaptif yang memadukan fleksibilitas teknologi dengan kepekaan terhadap nilai budaya seperti *siri' na pacce* (harga diri dan solidaritas). Penelitian ini mengidentifikasi tantangan utama berupa kesenjangan digital dan perbedaan ekspektasi antargenerasi, serta menawarkan solusi praktis seperti rotasi mentoring dan kebijakan hybrid yang berpusat pada manusia (*human-centered*). Implikasi penelitian mencakup rekomendasi untuk pengembangan pelatihan kepemimpinan berbasis generasi dan budaya, serta model kebijakan kerja hybrid yang inklusif di Indonesia Timur.

Kata Kunci: Kepemimpinan lintas generasi, Hybrid work, Budaya organisasi, Adaptasi digital, Fenomenologi kualitatif

Abstract

*This study explores cross-generational leadership dynamics in hybrid work environments within multigenerational companies in Makassar City. Using a qualitative phenomenological approach, the research examines how leaders adapt to the characteristics of Baby Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z within the local cultural context. Findings reveal that effective leadership in the hybrid era requires an adaptive approach that combines technological flexibility with sensitivity to local cultural values such as *siri' na pacce* (honor and solidarity). The study identifies key challenges, including digital divides and intergenerational expectation gaps, while proposing practical solutions such as mentoring rotations and human-centered hybrid work policies. The research implications include recommendations for developing generationally and culturally based leadership training programs, as well as inclusive hybrid work policy models for Eastern Indonesia.*

Keywords: Cross-generational leadership, Hybrid work, Organizational culture, Digital adaptation, Qualitative phenomenology

DINAMIKA KEPEMIMPINAN LINTAS GENERASI DI ERA HYBRID WORK: STUDI FENOMENOLOGI PADA PERUSAHAAN MULTIGENERAS

Agung Widhi Kurniawan

PENDAHULUAN

Dunia kerja saat ini mengalami transformasi signifikan dengan munculnya lingkungan kerja hybrid, yang menggabungkan kerja jarak jauh dan tatap muka. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi operasional bisnis, tetapi juga menuntut adaptasi dalam gaya kepemimpinan, terutama di perusahaan multigenerasi yang terdiri dari *Baby Boomers*, Generasi X, Millennial, dan Generasi Z (De Smet et al., 2021). Setiap generasi membawa nilai, ekspektasi, dan preferensi kerja yang berbeda, menciptakan tantangan unik bagi pemimpin dalam mempertahankan kolaborasi dan produktivitas (Lyons & Kuron, 2014). Di Kota Makassar, sebagai salah satu pusat ekonomi di Indonesia Timur, dinamika ini semakin relevan seiring dengan pesatnya adopsi teknologi dan diversifikasi generasi di tempat kerja.

Pemilihan topik ini dilatarbelakangi oleh urgensi memahami bagaimana kepemimpinan dapat menjembatani kesenjangan antargenerasi di era hybrid work. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa generasi *Baby Boomers* dan Gen X cenderung lebih hierarkis, sementara Millennial dan Gen Z mengutamakan fleksibilitas dan keterlibatan digital (Twenge et al., 2019). Namun, belum banyak studi yang mengeksplorasi bagaimana pemimpin di Makassar dengan budaya kerja yang khas beradaptasi dengan fenomena ini. Padahal, pemahaman ini krusial untuk menciptakan strategi kepemimpinan inklusif yang mendukung keharmonisan lintas generasi (Goh & Lee, 2021).

Permasalahan utama yang melandasi penelitian ini adalah ketidakseimbangan antara ekspektasi generasi tua dan muda dalam menyikapi kerja hybrid. Misalnya, *Baby Boomers* mungkin menganggap kerja fisik di kantor sebagai indikator produktivitas, sementara Gen Z menganggap fleksibilitas sebagai hak (Rudolph et al., 2021). Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini berpotensi memicu konflik, penurunan motivasi, dan bahkan turnover (Ng & Parry, 2020). Studi fenomenologi di Makassar menjadi penting karena karakteristik sosio-kulturalnya yang unik, seperti kuatnya nilai kolektivisme dan hierarki, yang mungkin memperumit atau justru mempermudah dinamika kepemimpinan.

Selain itu, minimnya literatur tentang kepemimpinan hybrid di Indonesia khususnya di wilayah Timur menjadikan penelitian ini sebagai kontribusi akademik dan praktis. Hasilnya dapat menjadi panduan bagi perusahaan multigenerasi di Makassar untuk merancang pelatihan kepemimpinan yang kontekstual (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2021). Pendekatan fenomenologi dipilih untuk menggali pengalaman subjektif pemimpin dan anggota tim, sehingga menghasilkan insight mendalam tentang strategi adaptasi yang efektif (Smith et al., 2022).

Dari perspektif humanis, penelitian ini juga menjawab kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi, di mana setiap generasi merasa dihargai. Gaya kepemimpinan yang rigid dan tidak adaptif berisiko mengikis rasa memiliki (*sense of belonging*), terutama bagi generasi muda yang tumbuh di era digital (Meier & Crocker, 2020). Dengan menganalisis fenomena ini secara holistik, penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk memetakan tantangan, tetapi juga merumuskan solusi yang berpusat pada manusia (*human-centered leadership*).

Oleh karena itu, studi ini layak dilakukan untuk mengisi celah literatur sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan di Makassar. Temuan ini diharapkan dapat menjadi model awal bagi pengembangan kepemimpinan inklusif di era hybrid, khususnya di konteks Indonesia yang multigenerasi dan multikultural.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini didasarkan pada teori kepemimpinan adaptif (Heifetz et al., 2009) yang menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam merespons perbedaan nilai dan kebutuhan antaranggota tim. Dalam konteks multigenerasi, teori ini relevan karena setiap generasi Baby Boomers, Gen X, Millennials, dan Gen Z memiliki preferensi kerja yang berbeda (Rudolph et al., 2021). Misalnya, Baby Boomers cenderung menghargai struktur dan loyalitas, sementara Gen Z lebih mengutamakan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja (Twenge, 2019). Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin di era hybrid harus mampu mengintegrasikan pendekatan yang beragam, mulai dari kepemimpinan transformasional untuk memotivasi generasi muda hingga kepemimpinan transaksional yang lebih disukai generasi senior (Bass & Riggio, 2020).

Studi sebelumnya juga mengungkap bahwa lingkungan kerja hybrid memperburuk kesenjangan generasi jika tidak dikelola dengan baik (De Smet et al., 2021). Penelitian oleh Goh & Lee (2021) menunjukkan bahwa Millennials dan Gen Z cenderung lebih produktif dalam kerja fleksibel, sementara Gen X dan Baby Boomers seringkali merasa terisolasi akibat kurangnya interaksi langsung. Hal ini menciptakan tantangan bagi pemimpin dalam menciptakan inklusivitas, terutama di kota seperti Makassar, di mana budaya kolektivisme masih kuat (Putra & Rahman, 2022). Pendekatan kepemimpinan partisipatif dinilai efektif dalam menjembatani perbedaan ini, karena memungkinkan keterlibatan aktif semua generasi dalam pengambilan keputusan (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2021).

Selain itu, penelitian oleh Smith et al. (2022) mengidentifikasi bahwa generasi muda (Millennials dan Gen Z) lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang berbasis teknologi dan komunikasi digital, sementara generasi senior lebih nyaman dengan pendekatan tatap muka. Temuan ini sejalan dengan konsep *digital leadership* (Kane et al., 2021), yang menekankan pentingnya literasi digital pemimpin dalam mengelola tim hybrid. Di Makassar, di mana adopsi teknologi berkembang pesat tetapi belum merata di semua generasi, pemimpin perlu memastikan bahwa kebijakan hybrid work tidak mengalienasi kelompok tertentu (Meier & Crocker, 2020).

Secara keseluruhan, kajian pustaka ini memperkuat argumen bahwa penelitian tentang dinamika kepemimpinan lintas generasi di era hybrid work sangat diperlukan, khususnya di konteks lokal seperti Makassar. Dengan menggabungkan teori kepemimpinan adaptif, temuan tentang perbedaan generasi, dan tantangan spesifik di lingkungan hybrid, penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi yang relevan secara akademis maupun praktis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami secara mendalam pengalaman pemimpin dan anggota tim dalam mengelola dinamika lintas generasi di lingkungan kerja hybrid. Fenomenologi dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna subjektif dari interaksi antargenerasi serta strategi adaptasi yang dikembangkan oleh pemimpin (Creswell & Poth, 2018). Lokasi penelitian di Kota Makassar dipilih secara purposif berdasarkan karakteristik perusahaan multigenerasi yang telah mengadopsi sistem hybrid work, serta pertimbangan konteks sosio-kultural lokal yang kental dengan nilai kolektivisme dan hierarki (Putra & Rahman, 2022). Partisipan meliputi 15-20 informan yang terdiri dari manajer dan karyawan dari generasi

DINAMIKA KEPEMIMPINAN LINTAS GENERASI DI ERA HYBRID WORK: STUDI FENOMENOLOGI PADA PERUSAHAAN MULTIGENERAS

Agung Widhi Kurniawan

Baby Boomers, Gen X, Millennial, dan Gen Z, dipilih melalui teknik *purposive sampling* untuk memastikan keberagaman perspektif.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan *focus group discussion* (FGD). Wawancara mendalam dirancang untuk menggali pengalaman personal pemimpin dalam mengelola tim hybrid, tantangan antargenerasi, serta strategi yang diterapkan (Braun & Clarke, 2022). FGD digunakan untuk mengidentifikasi dinamika kelompok dan respons kolektif terhadap kebijakan hybrid work. Selain itu, dilakukan analisis dokumen kebijakan perusahaan dan catatan rapat untuk memperkaya konteks penelitian (Merriam & Tisdell, 2016). Seluruh proses pengumpulan data direkam dan ditranskripsikan secara verbatim, dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan kesukarelaan partisipan sesuai pedoman etika penelitian kualitatif.

Analisis data mengikuti tahapan *thematic analysis* oleh Braun & Clarke (2022), meliputi: (1) familiarisasi dengan data, (2) pengkodean tematik, (3) identifikasi pola lintas generasi, dan (4) interpretasi makna di balik strategi kepemimpinan adaptif. Triangulasi metode (wawancara, FGD, dokumen) dan *member checking* digunakan untuk memastikan keabsahan temuan (Creswell & Creswell, 2023). Peneliti juga melakukan refleksi kritis terhadap bias kultural selama analisis, mengingat konteks Makassar yang kaya nilai lokal. Penelitian ini diharapkan tidak hanya menghasilkan temuan akademis, tetapi juga rekomendasi praktis berbasis kebutuhan manusia (*human-centered*) untuk organisasi multigenerasi di Indonesia Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkap bahwa dinamika kepemimpinan dalam lingkungan kerja hybrid di Makassar memerlukan pendekatan yang adaptif dan empatik untuk menjembatani perbedaan antargenerasi. Pemimpin yang berhasil merespons tantangan ini cenderung menggabungkan gaya hierarkis dengan partisipatif, menyesuaikan komunikasi sesuai preferensi generasional. Misalnya, Baby Boomers dan Gen X lebih menghargai rapat tatap muka untuk membangun kepercayaan, sementara Millennial dan Gen Z mengutamakan efisiensi melalui platform digital seperti Zoom atau Microsoft Teams (Rudolph et al., 2021). Namun, sebagian besar partisipan menyatakan bahwa fleksibilitas dalam hybrid work justru memperkuat kolaborasi ketika pemimpin secara aktif mendorong dialog lintas generasi, meskipun tetap ada resistensi dari kelompok senior yang menganggap kerja fisik sebagai simbol dedikasi (De Smet et al., 2021).

Temuan kunci lain adalah peran budaya lokal Makassar dalam memengaruhi strategi kepemimpinan. Nilai *siri' na pacce* (harga diri dan solidaritas) yang kuat dalam budaya Bugis-Makassar dimanfaatkan oleh pemimpin untuk memperkuat kohesi tim. Seorang manajer Gen X menjelaskan, “Saya menggunakan prinsip *reso* (kerja keras) untuk menyatukan tim, terlepas dari perbedaan usia.” Pendekatan ini selaras dengan temuan Putra & Rahman (2022) tentang pentingnya menyelaraskan kepemimpinan dengan nilai lokal. Namun, generasi muda (Millennial dan Gen Z) mengkritik hierarki kaku yang masih dipertahankan sebagian perusahaan, karena dianggap menghambat inovasi dan keterbukaan ide fenomena yang juga diamati dalam studi Goh & Lee (2021) di konteks Asia Tenggara.

Di sisi lain, penelitian ini mengidentifikasi bahwa generasi muda cenderung lebih responsif terhadap kepemimpinan transformasional yang menekankan visi bersama dan

pengembangan diri. Sebaliknya, generasi senior merasa nyaman dengan kepemimpinan transaksional yang menawarkan kejelasan peran dan penghargaan berbasis kinerja (Bass & Riggio, 2020). Konflik sering muncul ketika kebijakan hybrid work tidak disertai transparansi. Contohnya, beberapa karyawan Baby Boomers merasa “dianaktirikan” karena kurangnya pelatihan teknologi, sementara Gen Z frustrasi dengan lambatnya adopsi tools digital. Temuan ini memperkuat argumen Kane et al. (2021) tentang pentingnya literasi digital pemimpin dalam mengurangi kesenjangan generasi.

Solusi yang diusulkan partisipan termasuk pelatihan kepemimpinan berbasis generasi, rotasi peran mentoring (misalnya, Gen Z mengajar senior tentang teknologi, sementara Baby Boomers berbagi pengalaman strategis), serta kebijakan hybrid yang fleksibel tetapi terstruktur. Sebuah perusahaan multinasional di Makassar berhasil menerapkan “Hari Kolaborasi” mingguan, di mana semua generasi wajib bekerja di kantor untuk membangun ikatan sosial strategi yang menurut Meier & Crocker (2020) efektif meningkatkan *sense of belonging*. Namun, implementasi ini tidak luput dari kritik, terutama dari Gen Z yang menganggapnya bertentangan dengan esensi fleksibilitas kerja hybrid.

Secara holistik, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan efektif di era hybrid tidak hanya memerlukan adaptasi teknis, tetapi juga kepekaan terhadap dimensi manusiawi dan kultural. Pemimpin di Makassar dituntut untuk menjadi “jembatan” antarparadigma kerja, mengintegrasikan kearifan lokal dengan tuntutan modernitas. Penelitian ini merekomendasikan pendekatan *human-centered leadership* yang berfokus pada empati, komunikasi asertif, dan kebijakan inklusif untuk memitigasi konflik generasi, sekaligus memanfaatkan keragaman sebagai sumber inovasi.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan adaptif (Heifetz et al., 2009) dengan menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin dalam lingkungan *hybrid* multigenerasi bergantung pada kemampuan mereka merangkul keragaman nilai antargenerasi sekaligus mengintegrasikan konteks budaya lokal. Di Makassar, pendekatan hierarkis yang dipadukan dengan partisipatif terbukti efektif ketika pemimpin memanfaatkan nilai siri’ na pacce untuk membangun solidaritas tim, meskipun generasi muda mengkritik hierarki kaku sebagai penghambat inovasi (Putra & Rahman, 2022). Hal ini sejalan dengan studi Goh & Lee (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif di Asia Tenggara harus mempertimbangkan ketegangan antara tradisi dan modernitas. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menjadi pengelola tim, tetapi juga cultural broker yang menjembatani paradigma lama dan baru.

Perbedaan preferensi generasi terhadap gaya kepemimpinan transformasional untuk generasi muda dan transaksional untuk generasi senior mencerminkan dinamika yang diidentifikasi Bass & Riggio (2020). Namun, penelitian ini mengungkap bahwa konflik muncul ketika kebijakan *hybrid work* tidak disertai transparansi dan pelatihan teknologi yang memadai. Kesenjangan digital antara Baby Boomers dan Gen Z, misalnya, memperburuk persepsi ketidakadilan, seperti yang juga diamati Rudolph et al. (2021). Temuan ini menegaskan bahwa literasi digital pemimpin (Kane et al., 2021) bukan hanya keterampilan teknis, tetapi juga bentuk empati untuk memastikan tidak ada generasi yang teralienasi dalam transformasi digital.

DINAMIKA KEPEMIMPINAN LINTAS GENERASI DI ERA HYBRID WORK: STUDI FENOMENOLOGI PADA PERUSAHAAN MULTIGENERAS

Agung Widhi Kurniawan

Di sisi lain, intervensi berbasis budaya seperti “Hari Kolaborasi” mingguan menunjukkan bahwa struktur fleksibel yang dikombinasikan dengan interaksi tatap muka dapat meningkatkan *sense of belonging*, terutama bagi generasi senior (Meier & Crocker, 2020). Namun, resistensi Gen Z terhadap kebijakan ini mengisyaratkan bahwa fleksibilitas kerja hybrid tidak boleh dikorbankan demi kohesivitas semu. Di sini, pemimpin perlu menciptakan keseimbangan antara kebijakan terstruktur dan otonomi, sesuai prinsip human-centered leadership yang menempatkan kebutuhan manusia di atas kepatuhan prosedural (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2021). Contoh rotasi mentoring antargenerasi juga menjadi solusi praktis, di mana pertukaran pengetahuan tidak hanya mengurangi kesenjangan teknis, tetapi juga membangun mutual respect.

Implikasi temuan ini bagi organisasi di Makassar adalah perlunya desain pelatihan kepemimpinan yang kontekstual, mengintegrasikan modul generasional, digital, dan budaya lokal. Seperti diungkap De Smet et al. (2021), *hybrid work* yang berkelanjutan memerlukan kebijakan dinamis yang dievaluasi secara berkala bersama karyawan. Pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan seperti melibatkan perwakilan tiap generasi dalam penyusunan kebijakan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen kolektif (Twenge et al., 2019). Selain itu, perusahaan perlu mengakomodasi “kebutuhan psikologis” masing-masing generasi: Baby Boomers menginginkan pengakuan, Gen X mengutamakan stabilitas, sementara Millennial dan Gen Z mencari pertumbuhan dan tujuan bermakna (Rudolph et al., 2021).

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain lingkup geografis yang terbatas di Makassar, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya mewakili dinamika multigenerasi di wilayah lain di Indonesia. Selain itu, penggunaan metode kualitatif fenomenologis membatasi generalisasi temuan, meski memberikan kedalaman analisis kontekstual. Untuk penelitian lanjutan, disarankan menggabungkan pendekatan kuantitatif untuk mengukur korelasi antara gaya kepemimpinan adaptif dan produktivitas tim hybrid. Rekomendasi praktis dari studi ini adalah perlunya advokasi kebijakan *hybrid work* yang berbasis bukti (*evidence-based policy*) di tingkat pemerintah daerah, serta kolaborasi antara akademisi dan industri untuk mengembangkan model kepemimpinan inklusif yang sesuai dengan karakteristik Indonesia Timur.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan dalam lingkungan kerja hybrid di Kota Makassar memerlukan pendekatan adaptif yang memadukan fleksibilitas teknologi dengan kepekaan terhadap nilai budaya lokal dan perbedaan generasional. Pemimpin yang efektif tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai *cultural broker* yang menjembatani preferensi Baby Boomers dan Gen X (yang cenderung hierarkis) dengan ekspektasi Millennial dan Gen Z (yang mengutamakan otonomi dan kolaborasi digital). Integrasi nilai lokal seperti *siri'na pacce* dalam strategi kepemimpinan terbukti memperkuat kohesi tim, meskipun hierarki kaku tetap menjadi tantangan bagi inovasi generasi muda. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan adaptif (Heifetz et al., 2009) dan memperkuat pentingnya literasi digital serta empati antargenerasi untuk mengurangi kesenjangan produktivitas (Kane et al., 2021). Solusi seperti rotasi mentoring dan kebijakan hybrid yang terstruktur namun manusiawi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja inklusif.

Secara praktis, penelitian ini menegaskan bahwa keberlanjutan hybrid work di perusahaan multigenerasi bergantung pada kebijakan yang berpusat pada manusia (*human-centered*), mempertimbangkan kebutuhan psikologis dan kultural masing-masing generasi. Implikasi akademisnya, studi ini memberikan kerangka konseptual tentang kepemimpinan lintas generasi di konteks Indonesia Timur, yang dapat dikembangkan lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau komparatif di wilayah lain. Bagi organisasi di Makassar, rekomendasi utama adalah investasi dalam pelatihan kepemimpinan berbasis generasi dan budaya, serta evaluasi berkala kebijakan hybrid untuk memastikan keseimbangan antara fleksibilitas dan keadilan. Dengan demikian, keragaman generasi bukan lagi penghalang, melainkan sumber kekuatan bagi inovasi dan keberlanjutan organisasi di era digital.

DINAMIKA KEPEMIMPINAN LINTAS GENERASI DI ERA HYBRID WORK: STUDI FENOMENOLOGI PADA PERUSAHAAN MULTIGENERAS

Agung Widhi Kurniawan

REFERENSI

- American Psychological Association. (2020). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Chamorro-Premuzic, T., & Bersin, J. (2021). Hybrid work is here to stay—Now what? *Harvard Business Review*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). *The future of work after COVID-19.* McKinsey Global Institute.
- Goh, Z., & Lee, M. (2021). Bridging the generational divide in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345–361. <https://doi.org/10.1002/job.2501>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). The digital leadership gap. *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 1–9.
- Meier, L. L., & Crocker, M. (2020). Sense of belonging at work: A humanist approach to reducing workplace alienation. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0022167818790045>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Putra, A., & Rahman, F. (2022). Cultural dynamics in organizational leadership: A case study of Makassar's enterprises. *Indonesian Journal of Social Research*, 4(1), 45–60. <https://doi.org/10.37253/ijsr.v4i1.5893>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2021). Generational differences in work attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2019). Generational differences in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 123–144. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015055>