

**EKSPLORASI PERSEPSI DAN HARAPAN GENERASI Z
TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DI INDUSTRI OTOMOTIF**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Strata Dua (S-2) Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



MITIA INTANSARI
2211021020

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE**

2026

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Mitia Intansari

NIM : 2211021020

Tanda Tangan : 

Tanggal : 3 Januari 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Thesis ini diajukan oleh:

Nama : Mitia Intansari

NIM : 2211021020

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : EKSPLORASI PERSEPSI DAN HARAPAN
GENERASI Z TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DI INDUSTRI OTOMOTIF

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai
bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie**

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM ()

Penguji 1 : Prof.M.Taufiq Amir,SE.,MM.,Ph.D ()

Penguji 2 : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM, IPM ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 3 Januari 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan yang telah diberikan, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tanpa pertolongan dan ridha-Nya, perjalanan akademik ini tidak akan sampai pada titik ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitiannya yang berjudul “EKSPLOKASI PERSEPSI DAN HARAPAN GENERASI Z TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN DI INDUSTRI OTOMOTIF “.

Penulis menyadari kurangnya kemampuan dan waktu serta pengetahuan yang dimiliki dalam menyusun tesis ini, sehingga tesis ini jauh dari kata sempurna, tesis ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang turut membantu memberikan bimbingan, arahan serta dorongan sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Oleh karena itu pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM, selaku dosen pembimbing Tesis saya, yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing, memberikan koreksi dan arahan, yang sangat bermanfaat selama masa penyusunan dan penyempurnaan Tesis ini.
2. Prof.M.Taufiq Amir,SE.,MM.,Ph.D, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta koreksi sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM, IPM, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta koreksi sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

4. Responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang disebar pada penelitian ini.
5. Suami Tercinta Nugroho Nandar Dyto, yang memberikan support yang luar biasa, Ananda Tercinta Danish Ghania Anandytia dan Aldean Nussa Yusuf Anandytia, support dan cintanya untuk Penulis
6. Almh.Mama Julinus Salim, Ayah Basrul, Alm Bapak Sudarmo dan Ibu Nandrawati, Laksmi & Annisa.
7. Armandes Wimal, Wishnu Purwadi, Eka Nugraha, Grup Bapak2 0000, Amanda, Galu, Irfan Selalu men-support Penulis untuk menyelesaikan Penelitian.
8. Esty, Hanung, Devie, Bobby, Keenar, Bintang, Inan, Biban Terimakasih buat selalu nemenin Weekend Sehat.
9. Seluruh teman-teman Batch 17 Terutama Tyas yang selalu mendukung saya dalam proses perkuliahan di Universitas Bakrie dari awal hingga akhir perkuliahan.

Akhir kata, Saya berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 3 Januari 2026

: 

Mitia Intansari

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mitia Intansari
NIM : 2211021020
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“EKSPLOKASI PERSEPSI DAN HARAPAN GENERASI Z TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN DI INDUSTRI OTOMOTIF “.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 3 Januari 2026

Yang menyatakan

: 

(Mitia Intansari)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi dan harapan Generasi Z terhadap budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di industri manufaktur otomotif Indonesia. Latar belakang penelitian ini didorong oleh adanya fenomena quiet quitting dan tingkat turnover yang cukup tinggi di kalangan pekerja muda, di mana karakter Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas dan makna kerja seringkali berbenturan dengan budaya industri manufaktur yang cenderung hierarkis, disiplin kaku, dan berorientasi ketat pada hasil. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk menggali esensi pengalaman subjektif dari para informan yang merupakan karyawan Generasi Z di berbagai lini, mulai dari operasional hingga staf pendukung. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi awal menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z mempersepsikan industri otomotif sebagai lingkungan dengan toleransi kesalahan nol (*zero-error tolerance*) yang menuntut perhatian ekstrem pada detail demi keselamatan kerja. Menariknya, mereka tidak sepenuhnya menolak gaya kepemimpinan otoriter jika bersifat fungsional-teknis untuk menjaga integritas operasional, namun mereka sangat mengharapkan adanya pergeseran menuju budaya pembelajaran (*learning culture*) dan gaya kepemimpinan yang berperan sebagai coach atau mentor. Lebih lanjut, ditemukan bahwa loyalitas Generasi Z di sektor ini tidak diberikan kepada organisasi secara abstrak, melainkan sangat bergantung pada kualitas hubungan dengan atasan langsung yang mampu bertindak sebagai "filter budaya" terhadap birokrasi yang kaku. Motivasi mereka pun didorong oleh tantangan terstruktur dan kebutuhan akan pengakuan atas keahlian teknis (*expert power*). Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk menerapkan "akuntabilitas ekstrem" dengan memberikan rasa memiliki (*ownership*) yang lebih besar kepada karyawan muda guna meningkatkan keterlibatan dan retensi mereka di tengah transformasi industri 4.0.

Kata kunci: Persepsi, Harapan, Generasi Z, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

ABSTRACT

This study aims to explore the perceptions and expectations of Generation Z regarding organizational culture and leadership styles within the Indonesian automotive manufacturing industry. The research is driven by the phenomenon of "quiet quitting" and high turnover rates among young workers, where the characteristics of Generation Z prioritizing flexibility and meaningful work often conflict with the manufacturing industry's culture, which tends to be hierarchical, strictly disciplined, and result-oriented. This study employs a qualitative approach with a phenomenological method to delve into the essence of the subjective experiences of Generation Z informants across various sectors, ranging from operations to support staff. Data collection techniques included in-depth interviews and preliminary observations conducted via questionnaires. The findings indicate that Generation Z perceives the automotive industry as a zero-error tolerance environment that demands extreme attention to detail for workplace safety. Interestingly, they do not entirely reject authoritarian leadership styles if they are functional-technical in nature to maintain operational integrity; however, they strongly expect a shift toward a learning culture and leadership styles that function as coaching or mentoring. Furthermore, the study reveals that Generation Z's loyalty in this sector is not directed toward the organization in an abstract sense, but rather depends heavily on the quality of the relationship with immediate supervisors who can act as "cultural filters" against rigid bureaucracy. Their motivation is also driven by structured challenges and the need for recognition of technical expertise (expert power). This research provides recommendations for companies to implement "extreme accountability" by fostering a greater sense of ownership among young employees to enhance engagement and retention amidst the Industry 4.0 transformation.

Keywords: Perception, Expectation, Generation Z, Organizational Culture, Leadership Style

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Generasi Z	9
2.1.1 Karakteristik Generasi Z	10
2.1.2 Perbedaan Generasi Z dengan Generasi Y (Millennial).....	11
2.2 Persepsi	12
2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi	12
2.2.2 Proses Persepsi	13
2.3 Harapan	14
2.3.1 Elemen-Elemen dalam Teori Harapan	14
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Harapan.....	16
2.4 Motivasi	16
2.4.1 Dimensi Motivasi	17
2.4.2 Indikator Motivasi.....	17
2.5 Budaya Organisasi	18
2.5.1 Dimensi Budaya Organisasi	19

2.5.2 Indikator Budaya Organisasi.....	20
2.6 Gaya Kepemimpinan.....	21
2.6.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan	22
2.6.2 Indikator Gaya Kepemimpinan	22
2.7 Loyalitas.....	23
2.7.1 Dimensi Loyalitas	23
2.7.2 Indikator Loyalitas	24
2.8 Kebaruan Penelitian	25
2.5 Kerangka Berpikir.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Objek Penelitian.....	30
3.2 Jenis Penelitian.....	30
3.3 Teknik dan Alat Pengumpulan Data	31
3.3.1 Studi Literatur	31
3.3.2 Wawancara Mendalam.....	32
3.4 Narasumber/Informan	32
3.5 Analisis Data.....	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	35
4.2 Eksplorasi Persepsi Terhadap Budaya Organisasi	36
4.2.1 Dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko.....	37
4.2.2 Dimensi Perhatian pada Detail.....	38
4.2.3 Dimensi Orientasi pada Hasil.....	39
4.2.4 Dimensi Orientasi pada Individu.....	40
4.2.5 Dimensi Orientasi pada Tim	42
4.2.6 Dimensi Keagresifan dan Kompetisi.....	44
4.2.7 Dimensi Stabilitas	45
4.2.8 Sintesis Temuan Eksplorasi Persepsi Terhadap Budaya Organisasi	46
4.3 Eksplorasi Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan	48
4.3.1 Persepsi Pemimpin Otoriter dan Langsung (<i>Authoritative/Directive Style</i>)	48
4.3.2 Persepsi Pemimpin Demokratis dan Melibatkan (<i>Democratic/Participative Style</i>)	50
4.3.3 Sintesis Temuan Eksplorasi Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan	52

4.4 Eksplorasi Harapan Terhadap Budaya Organisasi.....	53
4.4.1 Dimensi Inovasi dan Pengambilan Risiko	54
4.4.2 Dimensi Orientasi pada Individu (Keadilan dan <i>Well-being</i>)	55
4.4.3 Harapan Stabilitas dan Pertumbuhan (Menciptakan Keseimbangan Dinamis)	57
4.4.4 Sintesis Temuan Eksplorasi Harapan Terhadap Budaya Organisasi.....	58
4.5 Eksplorasi Harapan Terhadap Gaya Kepemimpinan	60
4.5.1 Dimensi Pemimpin Demokratis dan Visioner.....	60
4.5.2 Dimensi Pemimpin sebagai Coach dan Specialist	62
4.5.3 Harapan Pemimpin sebagai Pemecah Birokrasi dan Pembela Tim (<i>Enabler</i>)	63
4.5.4 Sintesis Temuan Eksplorasi Harapan Terhadap Gaya Kepemimpinan	65
4.6 Eksplorasi Motivasi Gen Z	66
4.6.1 Kebutuhan Prestasi (<i>Need for Achievement</i>).....	67
4.6.2 Kebutuhan Afiliasi (<i>Need for Affiliation</i>).....	68
4.6.3 Kebutuhan Kekuasaan (<i>Need for Power</i>).....	70
4.6.4 Sintesis Temuan Eksplorasi Motivasi Generasi Z.....	72
4.7 Eksplorai Loyalitas Gen Z	73
4.7.1 Faktor Pemicu Loyalitas (Kesediaan Bertahan).....	74
4.7.2 Mekanisme Pembangun Rasa Memiliki (<i>Ownership</i>)	76
4.7.3 Dominasi Gaya Kepemimpinan dalam Loyalitas.....	78
4.7.4 Sintesis Temuan Eksplorasi Loyalitas Generasi Z	80
4.8 Integrasi Persepsi dan Harapan: Memaknai Motivasi serta Loyalitas Generasi Z dalam Bekerja.....	81
4.8.1 Persepsi Dominan: Gaya Kepemimpinan vs Budaya Organisasi.....	81
4.8.2 Memaknai Motivasi	82
4.8.3 Harapan untuk Loyalitas	83
4.8.4 Refleksi Pengalaman Penting.....	84
4.9 Analisis Komparatif: Pengaruh Konteks Pekerjaan terhadap Persepsi dan Loyalitas.....	84
4.10 Umpan Balik (<i>Feedback</i>) Atasan.....	86
4.10.1 Keterbatasan Perspektif Strategis (<i>Helicopter View</i>).....	86
4.10.2 Dominasi Orientasi Individual dibanding Organisasional	87

4.10.3 Evaluasi Kontribusi dan Ketajaman Berpikir (<i>Critical Thinking & Sense of Crisis</i>)	87
4.10.4 Urgensi Pengembangan Kapabilitas <i>Soft Skill</i> untuk Meminimalisir <i>Gap</i>	88
4.10.5 Temuan Umpan Balik (<i>Feedback</i>) Atasan	88
4.11 Diskusi	89
4.11.1 Penggerak Motivasi Generasi Z: Antara <i>Impact</i> dan <i>Challenge</i>	89
4.11.2 Pentingnya Pengakuan Kompetensi Teknis (<i>Expert Power</i>)	90
4.11.3 Pemimpin sebagai <i>Enabler</i> : Jembatan Menuju Loyalitas	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	95
5.2.1 Saran Strategi Budaya Organisasi dan Kebijakan SDM	95
5.2.2 Saran Pengembangan Gaya Kepemimpinan dan Manajerial	95
5.2.3 Saran untuk Meminimalisir Gap Kompetensi dan Karier	96
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.01 : Jawaban Kuesioner Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	3
Gambar 2.01: Kebaruan Penelitian	25
Gambar 3.01: Informasi Narasumber.....	32

DAFTAR TABEL

Tabel 2.01 : Kerangka Berpikir Kebaruan Penelitian	29
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	97
Lampiran 2 : Jawaban Kuesioner Fenomena <i>Quiet Quitting</i>	99
Lampiran 3: Pedoman Wawancara Narasumber Karyawan Gen Z	102
Lampiran 4: Transkrip Wawancara Narasumber 1 (N1).....	104
Lampiran 5: Transkrip Wawancara Narasumber 2 (N2).....	114
Lampiran 6: Transkrip Wawancara Narasumber 3 (N3).....	123
Lampiran 7: Transkrip Wawancara Narasumber 4 (N4).....	132
Lampiran 8: Pedoman Wawancara Narasumber Atasan Gen Z.....	145
Lampiran 9: Transkrip Wawancara Narasumber Atasan N1	146
Lampiran 10: Transkrip Wawancara Narasumber Atasan N2	149
Lampiran 11: Transkrip Wawancara Narasumber Atasan N3	152
Lampiran 12: Transkrip Wawancara Narasumber Atasan N4	155