

Memaknai Otonomi Dunia Pekerjaan : Studi Fenomenologi Pengalaman Kerja Gen Z dalam Lingkungan Conscious Unbossing

Alamsyah¹, Joni Prihatin², Budi Susanto³, Hardika Prayudi Styawan⁴; Hafidz Hanafiah⁵

^{1,2,3,5}Dosen Prodi Manajemen, Universitas Bina Bangsa

⁴Dosen Prodi Magister Manajemen, Universitas Teknologi Surabaya

zata43@gmail.com¹; joniprihatinjepe@gmail.com²; budisusanto5758@gmail.com³; hardikaprayudi_styawan@yahoo.co.id⁴; hafidzhanafiah31237@gmail.com⁵

Article Info :

Received:

June 25, 2026

Revised:

June 30, 2026

Accepted:

July 2, 2026

Abstrak

Transformasi dunia kerja kontemporer dan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja telah menggeser paradigma kepemimpinan hierarkis menuju model yang lebih desentralisasi dan berbasis kepercayaan. Konsep conscious unbossing muncul sebagai respons terhadap kelelahan organisasi, menawarkan pendekatan kepemimpinan yang secara sadar mendistribusikan otoritas dan memfasilitasi otonomi. Namun, pemahaman mengenai bagaimana pekerja Gen Z secara subjektif menghayati dan memaknai otonomi dalam lingkungan semacam ini masih terbatas. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi esensi pengalaman hidup pekerja Gen Z dalam konteks conscious unbossing. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretif, Analisis mengikuti langkah fenomenologis van Manen. Hasil penelitian mengungkap empat tema esensial antara lain (1) otonomi sebagai ruang kebebasan yang diiringi kecemasan tanggung jawab, (2) kepercayaan disengaja sebagai pengganti pengawasan hierarkis, (3) navigasi ambiguitas melalui pembentukan struktur mandiri, dan (4) pergeseran motivasi dari kepatuhan instruksional menuju akuntabilitas kolektif. Temuan menunjukkan bahwa otonomi dalam conscious unbossing bersifat dialektis dan memerlukan pondasi psikologis serta kejelasan ekspektasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengalaman otonomi merupakan proses dinamis pemaknaan yang bergantung pada keamanan psikologis dan budaya umpan balik berkelanjutan. Implikasi praktisnya, organisasi perlu menggeser fokus dari sekadar melepaskan kendali menjadi menghadirkan dukungan fasilitatif, serta mengintegrasikan pelatihan kepemimpinan diri sendiri dan metakognisi dalam pengembangan talenta muda. Studi ini memperkaya literatur kepemimpinan kontemporer melalui lensa fenomenologis dan menawarkan kerangka operasional bagi penerapan conscious unbossing yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Conscious unbossing, Generasi Z, otonomi kerja, fenomenologi, penelitian kualitatif

Abstract

The transformation of the contemporary workplace and the entry of Generation Z into the workforce have shifted the paradigm of hierarchical leadership toward a more decentralized and trust-based model. The concept of conscious unbossing emerged in response to organizational burnout, offering a leadership approach that consciously distributes authority and facilitates autonomy. However, understanding of how Gen Z workers subjectively experience and interpret autonomy in this environment remains limited. This study aims to explore the essence of Gen Z workers' lived experiences in the context of conscious unbossing. Using a qualitative approach with an interpretive phenomenological design, the analysis follows van Manen's phenomenological steps. The results reveal four essential themes: (1) autonomy as a space of freedom accompanied by anxiety about responsibility, (2) intentional trust as a substitute for hierarchical supervision, (3) navigating ambiguity through the creation of self-contained structures, and (4) a shift in motivation from instructional obedience to collective accountability. The findings indicate that autonomy in conscious unbossing is dialectical and requires a psychological foundation and clarity of expectations. This study concludes that the experience of autonomy is a dynamic process of meaning-making that relies on psychological safety and a culture of continuous feedback. The practical implication is that organizations need to shift their focus from simply relinquishing control to providing facilitative support, and integrate self-leadership training and metacognition into the development of young talent. This study enriches contemporary leadership literature through a

phenomenological lens and offers an operational framework for the adaptive and sustainable implementation of conscious unbossing.

Keywords: *Conscious unbossing, Generation Z, work autonomy, phenomenology, qualitative research.*



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

INTRODUCTION

Transformasi struktur organisasi pasca-pandemi dan masuknya generasi-Z ke dalam dunia kerja telah menggeser paradigma kepemimpinan tradisional. Generasi ini membawa nilai kerja yang menekankan otonomi, tujuan bermakna, keseimbangan hidup, dan kesehatan mental. Disisi lain, model kepemimpinanhierarkis yang mengandalkan kontrol ketat dan mikromanajemen seringkali bertentangan dengan ekspektasi tersebut. Sebagai respon, muncul konsep conscious unbossing yakni sebuah pendekatan kepemimpinan yang secara sadar mendesentralisasi otoritas, menggeser fokus dari pengendalian ke fasilitas, dan membangun budaya kerja berbasis kepercayaan, transparansi, dan keamanan psikologis.

Meskipun literatur tentang preferensi kerja Gen Z dan kepemimpinan desentralisasi telah berkembang terdapat kesenjangan riset yang signifikan. Mayoritas studi bersifat kuantitatif berfokus pada variabel kinerja, retensi atau kepuasan kerja tanpa menggali dimensi subjektif dan makna yang dibangun oleh pekerja dalam mengalami otonomi. Selain itu konsep conscious unbossing masih sering disalahartikan sebagai tanpa pemimpin, padahal esensinya terletak pada keberhadapan pemimpin yang mindful, bukan ketiadaan struktur. Permasalahan penelitian yang mendasar yakni Bagaimana pekerja Gen Z memaknai otonomi yang diberikan dalam lingkungan conscious unbossing? Apa esensi pengalaman hidup ketika otoritas tidak lagi dikendalikan secara top-down, melainkan didistribusikan secara sadar?

Meski teknologi adalah poin plus, terlalu terbiasa “selalu online” bisa berbahaya. GenZ perlu mendisiplin diri untuk menetapkan batas digital: kapan bekerja, kapan berhenti, dan kapan menikmati momen pribadi (Winata, 2025). Namun, kesadaran ini belum merata. Banyak pemimpin belum siap mendesain kebijakan kerja yang benar-benar mendukung keseimbangan, peran manajemen perlu berubah menjadi fasilitator profesional dan pribadi (Winata, 2025). Generasi Z tak hanya menuntut fleksibilitas; mereka menuntut makna di pekerjaan. Nilainya bukan sekadar uang, tapi dampak sosial, pencapaian pribadi, dan kultur kerja yang sehat. Banyak yang rela berada di posisi fungsional, bukan manajerial, demi menghindari tekanan struktural yang melelahkan (Winata, 2025).

Menembus Batas adalah melawan dengan kesadaran penuh terhadap segala macam kesusahan, berjuang melampaui batas untuk menghidupkan mimpi, berani dalam beropini, berpendapat dan mengekspresikan diri, keluar dari zona nyaman dan tidak mudah menyerah. Menembus Batas sebagai Suatu karakter agar tidak pernah membatasi diri untuk terus belajar apapun rintangannya, apapun yang dilakukan harus dilakukan dengan senang hati dengan mencoba seseorang akan tahu kemampuan yang dimiliki yang sebelumnya tidak disadari dan menghadapi tantangan dengan selalu lihat dari sisi positifnya (Marpaung & Asbary, 2023).

Temuan ini menyoroti tiga dinamika utama yakni kepemimpinan yang didefinisikan ulang sebagai fasilitasi daripada otoritas, kesehatan mental sebagai faktor penentu dalam keputusan karier, dan peluang organisasi untuk inovasi melalui kepemimpinan terdistribusi. Makalah ini menyimpulkan bahwa penghapusan dominasi atasan secara sadar merupakan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Untuk tetap kompetitif, perusahaan harus mendesain ulang jalur kepemimpinan, memprioritaskan kebijakan kesehatan mental, dan merangkul budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada tujuan (Mamuli & Nyonje, 2025).

Temuan menunjukkan bahwa para profesional Gen Z memprioritaskan pengambilan keputusan kolaboratif (78,3%), pekerjaan yang berorientasi pada tujuan (82,6%), dan integrasi kehidupan kerja (76,5%) dibandingkan struktur kekuasaan tradisional. Filosofi kepemimpinan mereka menekankan otoritas yang terdistribusi, kefasihan teknologi, dan keterlibatan yang autentik (Suyanto & Anggreani, 2025).

Penelitian ini mengidentifikasi empat tipe kepemimpinan tanpa bos yakni Fasilitator Digital, Juara Tujuan, Pendukung Otonomi, dan Pengambil Keputusan Kolektif. Implikasi organisasi meliputi penataan ulang program pengembangan kepemimpinan, implementasi inisiatif mentoring terbalik, dan penciptaan struktur organisasi yang lebih datar. Studi ini berkontribusi pada pemahaman dinamika tempat kerja yang berkembang, menawarkan rekomendasi praktis bagi organisasi yang berupaya melibatkan talenta Gen Z secara efektif sambil menavigasi transformasi menuju paradigma kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Temuan menunjukkan bahwa organisasi harus membayangkan kembali kerangka kerja kepemimpinan agar selaras dengan nilai-nilai inklusivitas, autentik, dan tanggung jawab bersama Gen Z (Suyanto & Anggreani, 2025).

Tantangan dalam Mengelola Potensi Gen Z menurut (Aini dkk., 2025) antara lain

1. Menghadapi generasi yang terbiasa dengan banyak pilihan dan sering berpindah pekerjaan
2. Menangani rasa bosan atau kebosanan dalam lingkungan kerja yang monoton

Generasi Z adalah generasi yang tumbuh di tengah kemudahan akses informasi dan hiburan digital yang sangat variatif. Mereka terbiasa dengan rangsangan yang cepat, perubahan yang dinamis, serta tantangan yang selalu baru (Aini dkk., 2025). Generasi Z adalah kelompok demografi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Penentuan rentang usia ini berdasarkan berbagai kajian demografis yang mengaitkan pengalaman hidup mereka dengan perkembangan teknologi global (Tyson et al., 2021).

Beberapa aspek penting dari Generasi Z:

- a. Konteks Sosial dan Politik: Mereka tumbuh di tengah peristiwa besar seperti Resesi Global 2008, kebangkitan media sosial, dan kesadaran global terhadap isu lingkungan seperti perubahan iklim.
- b. Konteks Teknologi: Generasi ini tidak pernah mengenal dunia tanpa internet atau ponsel pintar, yang membuat mereka sangat adaptif terhadap teknologi dan cenderung memiliki digital literacy yang tinggi sejak usia dini.

Generasi Z, lahir dalam rentang tahun 1995–2012, membawa revolusi baru di dunia kerja yang menitikberatkan pada keseimbangan hidup dan pekerjaan. Menurut Katz (2024) dalam “8ways GenZ will change the workforce” mereka sangat sensitif terhadap integrasi antara karier dan kehidupan pribadi. Dalam dunia korporat modern, tekanan untuk selalu “on-call” membuat GenZ menjadikan work-life balance sebagai prioritas utama. Mereka lebih memilih struktur kerja fleksibel seperti remote, hybrid, atau jam kompresi sebagai cara agar kehidupan pribadi tidak terganggu. Bahkan laporan Deloitte menunjukkan 25% GenZ dan 31% milenial menilai work-life balance sebagai elemen paling penting yang mempengaruhi keputusan karier mereka

Penelitian lokal di Indonesia juga memperkuat hal ini. Studi oleh Muhammad Hakim (2024) dalam Jurnal JSHP menyimpulkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja GenZ seperti halnya take home pay meski lingkungan kerja tidak signifikan. Lebih lanjut, survei oleh TopEmployers Institute pada September 2024 diikuti oleh 1.700 GenZ di 9 negara mengungkapkan bahwa 62% siap menerima penghasilan lebih rendah demi keseimbangan hidup. Data ini menunjukkan bahwa bagi GenZ, kualitas hidup dan dukungan kesehatan mental mendahului kompensasi finansial.

Secara global, transformasi budaya ini juga terlihat pada tren “conscious unbossing”, dimana GenZ menghindari posisi manajerial yang intens demi menjaga kesehatan mental dan kehidupan di luar pekerjaan. Mereka tidak anti karier, tetapi selektif dalam memilih struktur peran yang tidak menyedot total waktu dan energi (Winata, 2025). Dalam jurnal “Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees” (Waworuntu et.al 2022) menunjukkan bahwa kedua generasi sangat menghargai fleksibilitas jam kerja, cuti tahunan, dan work-from-home sebagai aspek utama keseimbangan hidup dan kepuasan kerja. Tetapi pandangan seperti Perino sering ditentang. Survei IPSOS di Prancis (2024) menunjukkan generasi sebelumnya salah menilai GenZ: mereka justru produktif, hanya menetapkan batasan waktu yang sehat antara kerja dan kehidupan pribadi. Menurut Iglehart & tim di Le Monde, produktivitas GenZ justru tetap tinggi, asal budaya perusahaan mendukung ritme human mereka bukan pemberontak, melainkan redefinisi hubungan dengan pekerjaan. Secara keseluruhan, GenZ mewakili era baru: bukan hanya mencari penghasilan, tetapi mencari kehidupan yang berarti, cukup ruang untuk membangun diri, dan mental sehat. Fokus mereka pada well-being telah memaksa perusahaan memperbaiki struktur kerja, bukan sebaliknya.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan fenomenologi yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap proses pemaknaan, konflik batin, harapan, dan strategi adaptasi pekerja Gen Z. Hasil studi diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi literatur kepemimpinan kontemporer dan praktis bagi organisasi yang ingin mengintegrasikan generasi muda secara berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Conscious Unbossing

Merupakan evolusi dari kepemimpinan transformasional dan servant leadership yang menekankan kesadaran penuh, dsentralisasi kewenangan, dan penghapusan mikromanajemen. Konsep ini tidak menghapus peran pemimpin, melainkan mengubahnya dari pengontrol menjadi penghubung dumber daya (Kellerman, 2021; Edmondson, 2022). Dalam prakteknya, conscious unbossing menciptakan ruang bagi self-managed teams, pengambilan keputusan kolaboratif, dan akuntabilitas yang didasarkan pada kepercayaan, bukan pengawasan.

Pekerja Gen Z

Pekerja Gen Z dikarakteristikan sebagai digital natives yang tumbuh dalam ekosistem informasi terbuka, sehingga memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi, fleksibilitas, dan keselarasan nilai pribadi-organisasi (Twenge, 2023; Deloitte, 2024). Studi menunjukkan Gen Z cenderung menolak otoritas kaku, namun sangat responsif terhadap kepemimpinan yang memfasilitasi pertumbuhan, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengakui kesejahteraan psikologis sebagai bagian dari produktivitas (Gallup, 2023)

Otonomi Pekerjaan

Secara teoritis otonomi pekerjaan dijelaskan melalui Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), yang menyakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar terutama otonomi, kompetensi, dan keterhubungan merupakan predictor kuat motivasi intrinsik, dan kesejahteraan kerja. Namun otonomi tidak selalu dirasakan sebagai kebebasan mutlak yang dapat memicu ambiguitas peran, beban kognitif, atau perasaan isolasi jika tidak didukung oleh kerangka jelas dan dukungan relasional (Parker et.al., 2021)

Fenomenologi sebagai paradigma penelitian berakar pada filsafat Husserl dikembangkan lebih lanjut oleh van Manen (2014) dan Moustakas (1994). Pendekatan ini berfokus pada pengungkapan esensi dari suatu pengalaman hidup melalui proses menunda prasangka, deskripsi fenomenologis dan interpretasi makna. Dalam konteks organisasi, fenomenologi memungkinkan peneliti menangkap bagaimana individu secara subjektif mengalami, menafsirkan, dan memberi makna pada dinamika kepemimpinan yang kompleks

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan penelitian kualitatif, studi kepustakaan, dan penelitian kepustakaan yang bertujuan untuk mendeskripsikan conscious unbossing di kalangan gen Z. Sumber penelitian diambil dari berbagai sumber dari jurnal. Penggunaan penelitian kualitatif harus konsisten dengan asumsi metodologis. Sifat eksploratif ini menjadi alasan dilakukannya penelitian ini (Ali & Limakrisna, 2013).

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yakni memahami makna pengalaman hidup pekerja Gen Z dalam konteks kepemimpinan yang mendesentralisasi otoritas secara sadar. Penggunaan Langkah analisis fenomenologis menurut van Manen (2014) antara lain (1) Transkripsi verbatim, (2) horizontalization, (3) pengelompokkan menjadi unit tertentu, (4) formulasi tema esensial, (5) penyusunan deskripsi fenomenologis komprehensif, (6) validasi pengecekan anggota dan diskusi reflektif tim peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengungkapkan empat tema esensial yang menggambarkan esensi pengalaman otonomi dalam lingkungan conscious unbossing antara lain:

1. Otonomi antara sebagai ruang bernapas dengan beban tanggung jawab
Otonomi sebagai napas lega setelah terbiasa dengan instruksi ketat, namun di satu sisi lain memicu kecemasan. Ketika tanggung jawab tidak diimbangi dengan panduan yang jelas. Seperti ungkapan pekerja Gen Z yang bebas memilih kerja namun Ketika salah seperti menanggung sendiri tanpa ada yang memihak atau mem-backup
2. Kepercayaan yang disadari sebagai fungsi pondasi relasional Unbossing
Otonomi tidak dirasakan sebagai pengabaian, melainkan sebagai bentuk kepercayaan yang disengaja. Pentingnya dialog terbuka, umpan balik berkala, dan kehadiran pemimpin sebagai fasilitator bukan pengawas. Ungkapan pekerja Gen Z melihat perintah tidak diberikan pemimpin membuat pekerja menjadi ragu, meskipun persepsi memimpin dengan cara yang berbeda
3. Navigasi ambiguitas antara kebebasan dan ketidakpastian.
Struktur yang longgar menciptakan ruang inovasi, namun memicu kebingungan peran. Gen Z mengembangkan strategi adaptif seperti membuat checklist sendiri, mencari mentor informal, dan memanfaatkan alat digital untuk membuat progress. Pekerja Gen Z awalnya chaos, adaptasi dengan belajar membuat system sendiri.
4. Makna pekerjaan yang berubah dari instruksi menjadi tujuan bersama
Terjadinya pergeseran motivasi dari memenuhi target atasan menjadi menjawab kebutuhan tim atau user. Otonomi ini memfasilitasi identifikasi tujuan organisasi dalam meningkatkan sense of ownership dan engagement.

Temuan ini selaras dengan Self-Determination theory yang menekankan otonomi kebutuhan psikologis dasar, namun mengungkapkan kompleksitas emosional yang jarang didokumentasikan secara kualitatif. Conscious unbossing tidak menghilangkan kepemimpinan, melainkan mengubahnya menjadi presence-based facilitation yang membutuhkan kematangan relasional dan kejelasan hubungan. Ambiguitas yang disarankan Gen Z bukan kegagalan system, melainkan fase transisi yang dapat dikelola melalui rangka atau pondasi psikologis dan budaya umpan balik yang berkelanjutan

Studi ini berkontribusi pada literatur dengan menunjukkan bahwa otonomi dalam konteks unbossing bersifat dialektis yakni membebaskan sekaligus menantang dan mempercayakan serta menuntut akuntabilitas diri. Implikasi bagi organisasi mencakup antara lain (1) pelatihan emotional intelligence bagi pemimpin fasilitator, (2) pengembangan framework otonomi terpimpin yang menyeimbangkan kebebasan dengan kejelasan tujuan, (3) integrasi pengecekan secara rutin berkala dalam ritme kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa pengalaman pekerja Gen Z dalam lingkungan conscious unbossing menunjukkan bahwa otonomi bukan sekedar kebijakan manajemen, melainkan proses pemaknaan relasional yang dinamis. Esensi pengalaman tersebut terletak pada transformasi dari kepatuhan hierarkis menjadi akuntabilitas berdasarkan kesadaran, yang didukung oleh kepercayaan yang alami, dialog berkelanjutan, dan ruang aman untuk bereksperimen. Conscious Unbossing berhasil ketika organisasi tidak hanya melepaskan kendali melainkan menghadirkan dukungan

Studi ini terbatas pada konteks perusahaan teknologi atau kreatif di perkotaan, sehingga generalisasi perlu kehati-hatian. Penelitian lanjutan dapat menguji longitudinal adaptasi Gen Z, membandingkan lintas budaya atau mengembangkan model terukur otonomi terpimpin yang dapat diadopsi organisasi tradisional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Z., Puspita, D., Agustina, Mirnawati, & Firdaus, S.R. (2025). *Manajemen Generasi Z: Merancang Kepimpinan untuk Talenta Masa Depan*. Deli Serdang: Az-Zahra Media Society
- Ali, H., Limakrisna. 2013. *Metode Penelitian Petunjuk Praktis untuk Memecahkan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, Disertasi*. Jakarta: Universitas Terbuka Andar
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2022). *Big feelings: How to be okay when things are not okay*. Penguin Random House. ISBN: 9780593418239
- Friedman, S. D. (2008). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life*. Wharton School Publishing. ISBN: 9781933360267
- Hertz, N. (2015). *Generation K: What kids who grew up in the age of terror can teach us about the future*. Bloomsbury Publishing. ISBN: 9781408854325
- Katz, R. R. (2024). 8 ways Gen Z will change the workforce. Stanford Report. Stanford University. <https://news.stanford.edu/stories/2024/02/8-things-expect-gen-z-coworker>
- Mamuli, C.L., & Nyonje. R.O. (2025). Gen Z's Conscious Unbossing: Rethinking Leadership Aspirations, Mental Health, and Organizational Structures in The 21st Century Workplace. (2025). *Journal of Educational Leadership and Management*, 1(1). <https://journal.kemi.ac.ke/index.php/kjelm/article/view/28>
- Marpaung, R. A., & Asbari, M. (2023). Break The Limit: Keluar dari Zona Nyaman?. *Literaksi: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(02), 203–208. <https://doi.org/10.70508/literaksi.v1i02.225>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodriguez, A. R. (2023). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2401.13683>
- Suyanto, & Anggreani, M. P. (2025). Navigating Conscious Unbossing: Understanding Gen Z's Reluctance Towards Traditional Leadership Roles. *Journal of Scientific Insights*, 2(3), 313–328. <https://doi.org/10.69930/jsi.v2i3.390>
- 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*. Atria Books. ISBN: 9781501151989
- Tyson, A., Kennedy, B., & Funk, C. (2021). Gen Z, millennials stand out for climate change activism, social media engagement with issue. *Pew Research Center*, May, 1–100. <https://www.pewresearch.org/science/2021/05/26/gen-z-millennials-stand-out-for-climate-change-activismsocial-media-engagement-with-issue/>
- Waworuntu, E. C., Mandagi, D. W., & Pangemanan, A. S. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*, 10(2), 257–266. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Winata, E. (2025). *Generasi Z dan keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi*. Medan: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma. Jul 23, 2025. <https://stimsukmamedan.ac.id/generasi-z-dan-keseimbangan-antara-karier-dan-kehidupan-pribadi/>