

# Proaktivitas dalam Ekosistem Gen Z

## Kebijaksanaan sebagai Penuntun Kepemimpinan

*Oleh: Galih Sakitri  
Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya*



**Di era transisi menuju industri 5.0, organisasi dituntut untuk bergerak cepat dan lincah dalam merespons dinamika lingkungan yang semakin tak pasti. Tidak hanya perusahaan besar, pelaku usaha kecil pun harus terus membangun keunggulan kompetitif yang kuat serta kemampuan beradaptasi yang gesit agar mampu bertahan dan berkembang di tengah ekosistem bisnis yang kian kompleks. Penguatan karakter proaktif menjadi sebuah keharusan yang tidak dapat dihindari.**

### ***Lebih dari Sekadar Kecepatan***

Di era transisi menuju industri 5.0, organisasi dituntut untuk bergerak cepat dan lincah dalam merespons dinamika lingkungan yang semakin tak pasti. Tidak hanya perusahaan besar, pelaku usaha kecil pun harus terus membangun keunggulan kompetitif yang kuat serta kemampuan beradaptasi yang gesit agar mampu bertahan dan berkembang di tengah ekosistem bisnis yang kian kompleks. Penguatan karakter proaktif menjadi sebuah keharusan yang tidak dapat dihindari. Menurut Parker, Bindl, & Strauss (2010), bersikap proaktif berarti membuat sesuatu terjadi, mengantisipasi dan mencegah masalah, serta menangkap peluang dengan cermat. Sikap ini mencakup upaya yang dilakukan atas inisiatif pribadi untuk menghadirkan perubahan pada lingkungan kerja dan/atau pada diri sendiri guna menciptakan masa depan yang lebih baik. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung lebih baik dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan membangun komitmen yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Prieto, 2010).

Dalam konteks kewirausahaan, individu yang memiliki kepribadian proaktif meyakini bahwa mereka memegang kendali atas arah dan masa depan bisnis yang dijalankan (Stephen, 2024). Kepribadian proaktif, yang ditandai dengan upaya mengeksplorasi ide inovatif dan pasar potensial, merupakan karakteristik kepribadian yang esensial bagi para pelaku usaha karena mencerminkan gagasan agensi personal yang menjadi inti dari kewirausahaan itu sendiri (McMullen, Brownell, & Adams, 2021). Pelaku kewirausahaan dengan tingkat proaktivitas yang kuat berpotensi untuk menunjukkan kesigapan dalam mengambil inisiatif, perilaku inovatif, dan kemampuan pemecahan masalah yang tinggi (Mensmann & Frese, 2019). Di tengah persaingan bisnis yang kian dinamis, kepribadian proaktif menjadi pembeda utama bagi para pelaku kewirausahaan yang ingin menembus batas baru dan memacu pertumbuhan yang signifikan. Sikap ini tidak hanya mendorong keberanian untuk memulai usaha, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri, membentuk perilaku bisnis yang adaptif dan tangkas, dan membuka jalan bagi lahirnya terobosan dalam organisasi (Kiani et al., 2023; Neneh, 2019)



Peran sikap proaktif ini tidak hanya terlihat pada inisiatif pribadi dalam jiwa kewirausahaan, tetapi juga tercermin dalam kepemimpinan mereka. Sebagai pemimpin organisasi, mereka menunjukkan ketekunan dalam menganalisis

lingkungan internal dan eksternal organisasi, memahami dan menjalankan tanggung jawab yang diemban, serta bersikap antisipatif terhadap peristiwa yang dapat memengaruhi kinerja tim dan senantiasa berupaya memastikan dampak yang bermanfaat bagi tim (Crant & Bateman, 2000; Huang et al., 2020). Selaras dengan tantangan lingkungan yang strategis yang dihadapi oleh pelaku kewirausahaan dewasa ini, sebagai pemimpin mereka dituntut untuk tidak hanya fokus pada tugas inti, tetapi juga membimbing dan menginspirasi tim dalam mengembangkan serta melaksanakan tugas-tugas yang bersifat kompleks, yang berpotensi memberikan manfaat bagi tim dan organisasi secara menyeluruh (Wu & Wang, 2011).

Pemimpin yang proaktif diyakini dapat mendorong perubahan secara aktif dan menentukan arah masa depan (Griffin, Parker, & Mason, 2010). Meski begitu, tidak semua tim kerja secara naluriah menunjukkan respons proaktif terhadap perubahan tersebut. Hal ini menjadi krusial, mengingat dalam lingkungan organisasi yang semakin tidak menentu, pemimpin dituntut untuk bersikap proaktif dalam menciptakan nilai baru dan mencapai tujuan, serta bertahan menghadapi ketidakpastian. Di saat yang bersamaan, mereka juga harus memastikan tim yang bekerja bersama ikut merasakan manfaat dari pencapaian tersebut serta menjaga kesejahteraan tim agar tetap prima selama berproses mencapai misi organisasi. *Pertanyaannya kini, sejauh mana pemimpin mampu bersikap proaktif sekaligus bijaksana, memastikan tim yang mendampinginya juga merasakan kebahagiaan? Ataukah proaktivitas para pemimpin selama ini hanya digunakan untuk mengejar pencapaian bisnis pribadi semata, tanpa benar-benar memperhatikan manfaatnya bagi tim yang terlibat dalam keberhasilan organisasi?*

### **Menyingkap Risiko Proaktivitas**

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menguraikan bahwa kepribadian proaktif memberikan dampak positif baik bagi individu yang memilikinya maupun bagi organisasi. Selain itu, kepribadian proaktif dapat meningkatkan pemanfaatan kekuatan yang dimiliki individu, yang dianggap sebagai sumber daya berharga untuk motivasi di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka (Chen et al., 2021). Hal ini sejalan dengan kajian terdahulu yang menunjukkan bahwa di level individu, proaktivitas terbukti secara signifikan mampu mendorong kepuasan kerja, komitmen afektif, pencapaian kinerja, dan keberhasilan karir (Ghitulescu, 2018; Smale et al., 2019). Sementara itu, pada tingkat organisasi, kepribadian proaktif dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi inovasi organisasi (Kiss, Cortes, & Herrmann, 2022) dan memperbaiki kapabilitas dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan organisasi (Manolopoulos et al., 2024).

Namun, meskipun proaktivitas berdampak positif dalam meningkatkan efektivitas individu maupun organisasi, sikap ini pun berpotensi memberikan konsekuensi yang lebih kompleks daripada yang selama ini dipahami. Belakangan, fokus penelitian mulai bergeser untuk menelusuri sisi gelap proaktivitas, meski diskursus yang tercipta masih kian ambigu. Terdapat dua alasan dibalik munculnya fenomena ini (Lebel et al., 2023). Pertama, Parker et al. (2010) menegaskan bahwa proaktivitas tidak selalu lahir dari motivasi yang kuat dan emosi positif, tetapi juga dapat muncul sebagai respons terhadap emosi negatif. Emosi negatif seperti rasa takut atau cemas, justru dapat menjadi anteseden yang mendorong individu bertindak dan menyesuaikan diri secara proaktif dengan kondisi yang ada (Bindl, 2019). Sejalan dengan itu, studi lain mengungkapkan bahwa emosi seperti kemarahan dan ketakutan dapat memicu proaktivitas dengan menandai perlunya individu melakukan perubahan terhadap keadaan saat ini (Lebel et al., 2017).

Dengan begitu, mengingat emosi negatif bahkan dapat menjadi pendorong terbentuknya sikap proaktif, individu perlu lebih waspada untuk memastikan bahwa proaktivitas yang mereka tunjukkan bersifat bijaksana. Proaktivitas yang bijaksana bukan hanya berkelanjutan, tetapi juga tidak menimbulkan dampak negatif bagi diri sendiri maupun orang di sekitarnya.

Kedua, penelitian terbaru mulai menunjukkan bahwa proaktivitas berpotensi membawa dampak negatif. Bersikap proaktif menuntut energi dan sumber daya individu yang cukup besar. Sikap ini mencakup tindakan sukarela yang bersifat antisipatif dan menantang, serta berorientasi pada perubahan, yang menuntut adanya inisiatif pribadi, perencanaan matang, kemampuan memecahkan masalah yang kompleks, dan keterampilan menghadapi kesulitan maupun hambatan (Ouyang et al., 2019). Oleh karenanya, proaktivitas dapat memicu stres, terutama ketika motivasinya semata-mata berasal dari dorongan eksternal (Pingel et al., 2019). Sejalan dengan pandangan ini, kajian literatur menegaskan bahwa menjadi proaktif tidak hanya melelahkan, namun juga meningkatkan persepsi beban kerja yang berlebihan dan dapat menstimulasi konflik antara kehidupan pekerjaan dan keluarga (Bolino, Turnley, & Anderson, 2017). Lebih jauh, ketika pemimpin terus-menerus menuntut timnya untuk menjadi proaktif tanpa memberikan bekal yang memadai dan manfaat yang nyata, tim justru akan merasa tertekan dan kehilangan motivasi dari dalam diri untuk bersikap proaktif. Padahal, dorongan intrinsik itulah yang menjadi kunci keberlanjutan langkah proaktivitas. Dalam situasi ini, sikap proaktif dapat menjadi kontra produktif alih-alih berdampak positif, karena para tim kerja sering kali merasa terbebani akibat berkurangnya tenaga, kapasitas, dukungan yang tersedia, sehingga motivasi dan semangat untuk bertindak proaktif pun semakin menurun (Strauss, Parker, & O'Shea, 2017). Dengan demikian, kedua lensa pemikiran di atas membuka wawasan baru tentang kepribadian proaktif dengan sudut pandang yang lebih utuh. Fenomena ini turut menghadirkan tantangan baru bagi organisasi untuk dapat menciptakan harmonisasi dalam memaksimalkan dampak positif dari kultur proaktif organisasi yang tidak dapat dihindari.

### ***Membangun Resonansi Proaktif dengan Gen Z***

Generasi Z (Gen Z) atau yang juga dikenal sebagai *gen c (connected)* adalah kelompok usia termuda yang saat ini berada di dunia kerja, dan sebagai tenaga kerja masa kini sekaligus masa depan, Gen Z menghadirkan tantangan yang kian kompleks bagi organisasi dan dunia bisnis (Brzychcy & Mietkiewicz, 2024). Dalam studinya, Francis and Hoefel (2018) memaparkan pembagian kelompok generasi beserta karakteristiknya yang membedakan Gen Z dengan generasi-generasi lainnya. Lahir dalam rentang waktu antara 1995 hingga 2010, Gen Z tumbuh sebagai generasi digital (*digital native*) yang terbuka dan inklusif, serta aktif membangun keterlibatan dalam berbagai komunitas dengan memanfaatkan teknologi untuk memperluas kontribusi dan dampak sosial yang ingin mereka berikan bagi sekitar. Selain itu, Gen Z juga dikenal sebagai "*the dialoguer*", yakni generasi yang memegang nilai atas pentingnya komunikasi dua arah sebagai upaya pencegahan atau penyelesaian konflik, serta senantiasa terbuka terhadap beragam perspektif pemikiran dan aktif berinteraksi dengan individu dengan latar belakang yang heterogen.



Gen Z kerap dianggap sebagai generasi yang cepat dan tangkas dalam proses belajar, realistis dan memiliki kemampuan analisis yang tajam, serta taktis dalam mengambil keputusan. Sejalan dengan pandangan tersebut, penelitian terkait menegaskan bahwa Gen Z cenderung memiliki mental proaktivitas serta pola pikir kewirausahaan yang lebih menonjol dibandingkan dengan generasi pendahulunya (Nguyen & Petchsawang, 2024). Mereka secara konsisten menunjukkan perilaku yang berorientasi pada motivasi atau dorongan intrinsik yang kuat (Schwieger & Ladwig, 2018), bersifat mandiri, tangguh, dan menyadari pentingnya kerja keras untuk meraih keberhasilan (Magano et al., 2020). Gen Z adalah generasi yang lincah dan mudah beradaptasi, serta aktif mencari tantangan baru dan tertarik pada perubahan yang berkelanjutan (Hovořáková & Pauknerová, 2024). Oleh sebab itu, sebagai generasi yang dikenal proaktif, Gen Z memiliki kecenderungan untuk mendambakan pemimpin yang juga proaktif dalam mencapai misi organisasinya.

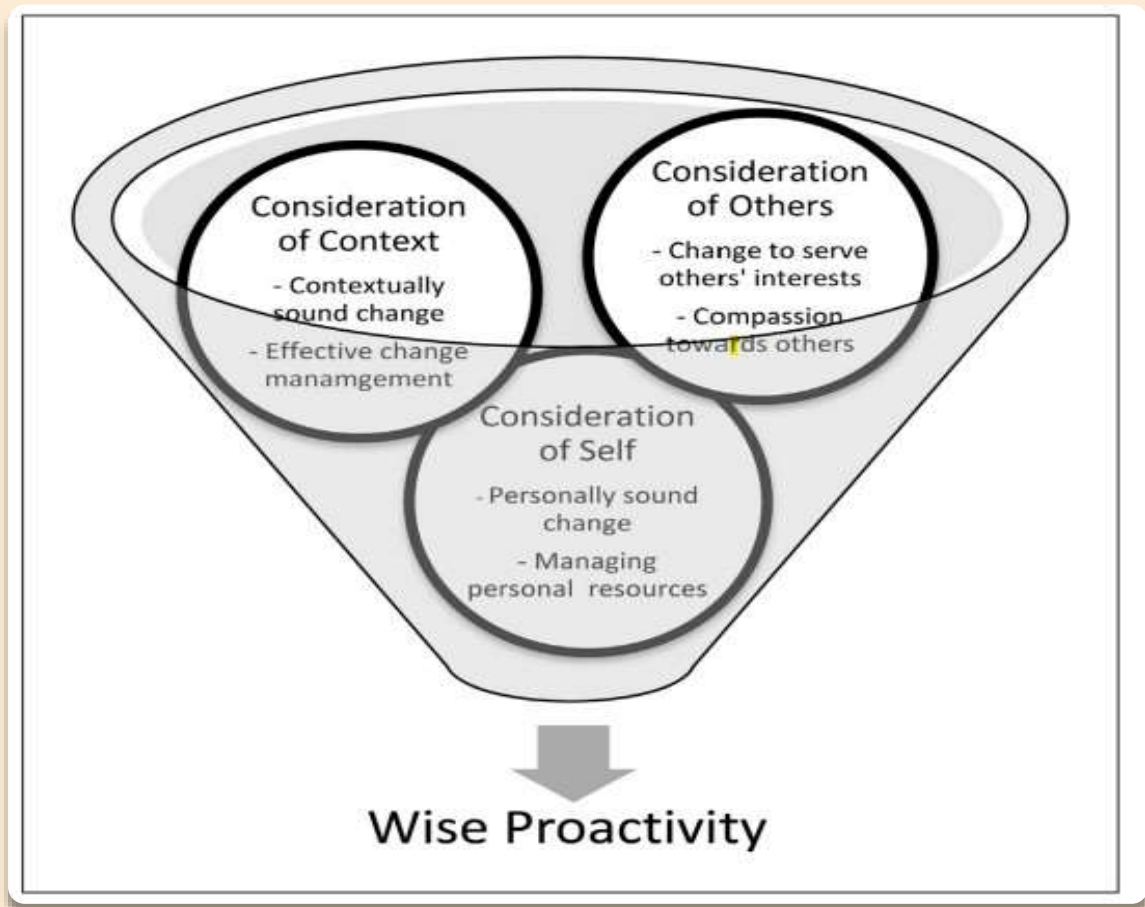
Namun demikian, sebagai generasi yang lahir di masa krisis, Gen Z cenderung mendambakan kestabilan situasi di berbagai aspek kehidupannya, mulai dari aspek kesehatan mental dan fisik, hingga aspek finansial. Menurut Muchtar (2025), Gen Z menekankan ekspektasi yang unik akan kebijakan dan praktik sumber daya manusia di lingkungan kerja mereka, seperti pentingnya penerapan fleksibilitas kerja, budaya organisasi yang suportif, dan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada kesehatan mental dan peluang pengembangan diri. Menurut survei yang dilakukan oleh Deloitte (2025), lebih dari 60% responden Gen Z mengutamakan tempat kerja yang secara proaktif memberikan dukungan kesehatan mental. Sebanyak 36% Gen Z merasa kelelahan sepanjang waktu dan 42% dari mereka seringkali gagal untuk menunjukkan kinerja terbaiknya akibat mengalami stres. Hal ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh McKinsey (2025), menunjukkan bahwa generasi muda cenderung lebih peka terhadap isu kesehatan mental dan secara aktif mencari solusinya, mengingat 40% responden Gen Z hampir selalu merasa stres, yang mengindikasikan tingginya tingkat ketidakpuasan akan solusi kesehatan mental yang selama ini ada. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh IDN Research Institute (2025) kepada sejumlah responden Gen Z di Indonesia, menunjukkan bahwa sebanyak 63% dari mereka menilai pentingnya kesehatan mental sebagai bagian dari kesehatan diri individu yang perlu mendapat perhatian strategis baik dari perusahaan maupun pemerintah. Lebih lanjut, survei tersebut mengungkapkan bahwa terdapat enam faktor utama yang menyebabkan generasi muda mengalami stres, antara lain ketidakstabilan ekonomi (55%), ketidakpastian

ekonomi saat ini (44%), ketimpangan sosial (31%), perubahan iklim (28%), tekanan pekerjaan (24%), dan sulitnya mendapatkan pekerjaan pasca Covid-19 (22%).

### ***Citra Ideal Gen Z***

Menyadari bahwa kepribadian proaktif dapat membawa dampak positif sekaligus negatif bagi individu dan organisasi, pemimpin perlu mengelolanya agar tercipta harmoni yang padu. Hal ini menjadi krusial karena kebutuhan akan pemimpin organisasi yang proaktif tidak lagi bisa dihindari, terutama bagi organisasi yang ingin bertahan dan terus tumbuh di tengah persaingan bisnis yang ketat serta lingkungan eksternal yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Di satu sisi, sikap proaktif sering kali diakui sebagai motor penggerak kemajuan individu dan organisasi. Namun, di sisi lain, tanpa kebijaksanaan, proaktivitas dapat berubah menjadi sumber tekanan, bukan hanya bagi individu yang mengembannya, tetapi juga bagi orang-orang di sekitarnya, dan bahkan bagi organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks inilah, relevansi peran konsep *wise proactivity* menjadi semakin nyata, terutama bagi angkatan kerja Gen Z yang mendambakan lingkungan kerja yang proaktif namun tetap menekankan pentingnya kesehatan mental. Tantangan kepemimpinan hari ini bukan sekedar seberapa proaktif seorang pemimpin mampu bergerak menciptakan perubahan, melainkan sejauh mana proaktivitas itu dijalankan dengan penuh empati dan kesadaran akan pentingnya manfaat yang diberikan. Terlebih, ketika sebagian besar penelitian sebelumnya masih mengkaji isu proaktivitas di tingkat individu, pertanyaan penting justru muncul di tingkat tim. Apakah proaktivitas pemimpin membuat tim sejahtera, bahagia, dan produktif, atau justru tertekan, stres, dan kelelahan? Pada akhirnya, proaktivitas yang mendorong pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan, bukanlah yang paling cepat dan agresif, melainkan proaktif yang bijaksana dan berempati, yang menciptakan makna dan kebahagiaan tim untuk tumbuh bersama dengan organisasi.



Sumber: Parker & Liao (2016)

Proaktivitas bijaksana atau *wise proactivity* diartikan sebagai penerapan perilaku proaktif yang dijalankan dengan tetap mempertimbangkan beragam kontingensi, seperti kesesuaian konteks, kesiapan diri, dan dampaknya bagi orang lain (Parker & Liao, 2016). Konsep ini merupakan pemikiran teoritis yang dikembangkan untuk mengakui bahwa perilaku proaktif dapat menimbulkan konsekuensi positif maupun negatif, baik bagi orang lain, organisasi, maupun individu yang menjalankannya, tergantung pada sejumlah batasan kondisi yang telah dilampaui atau dipenuhi. Gambar 1 menjelaskan mengenai ketiga komponen di dalam *wise proactivity* (Parker & Liao, 2016), yang terdiri dari *contextually-sound*, yang mengacu pada sejauh mana individu bersikap proaktif sesuai dengan konteks dan kesiapan lingkungan yang ada, *personally-sound*, yang berarti sejauh mana individu bersikap proaktif dengan turut memperhatikan kemampuan dirinya dalam meregulasi emosi, terakhir, *other-focused*, yang mengacu pada sejauh mana sikap proaktif individu memberikan manfaat baik bagi orang lain, yang tidak hanya didasarkan pada ego dan kepentingan individu semata.

Keseluruhan komponen inti di dalam konsep *wise proactivity* tersebut dapat diterapkan oleh pemimpin dengan melihat kepada aspek-aspek yang relevan dengan kebutuhan Gen Z di dalam organisasi. Pertama, pemimpin proaktif harus mempertimbangkan situasi strategis di dalam internal organisasi ketika ingin menginisiasi perubahan, seperti menciptakan iklim dan lingkungan yang mendorong proaktivitas, mengapresiasi tim kerja yang berkontribusi dalam ide kreatif dan

orisinal, serta memberikan otonomi sepenuhnya kepada tim untuk menentukan bagaimana mereka akan menetapkan tujuan proaktif dan mengaggas langkah pencapaiannya. Sebagai generasi yang cepat belajar dan menghargai kebebasan, Gen Z memimpikan tempat kerja yang berorientasi pada pemberdayaan (*empowerment*), sehingga setiap individu di dalamnya dapat mengaktualisasikan diri melalui kontribusi pemikiran inovatif yang cemerlang. Di samping itu, pemimpin perlu secara konsisten membentuk program pengembangan diri bagi para anggota tim. Program ini sejalan dengan aspirasi Gen Z yang menempatkan pengembangan kompetensi dan pertumbuhan berkelanjutan sebagai kunci dalam membangun karier di masa depan. Selain itu, pemimpin organisasi dapat menciptakan skema kerja fleksibel (*flexible working arrangement*). Melalui sistem ini, tim tidak lagi terikat pada jam kerja yang kaku, melainkan dapat fokus pada peningkatan kualitas kerja dan pemecahan masalah, serta menumbuhkan ruang untuk berpikir kreatif dan inovatif, seraya menjaga keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Secara keseluruhan, tindakan ini memenuhi komponen *contextually-sound*, yang merupakan salah satu elemen penting bagi pemimpin untuk menjalankan proaktivitas secara bijaksana. Dengan memperhatikan aspek situasi strategis tersebut, pemimpin dapat mendorong tim untuk bekerja secara proaktif dengan lebih optimal, tanpa membuat mereka merasa tertekan atau stres, karena telah menyiapkan kebijakan organisasi yang strategis dan mendukung, sehingga memudahkan tim mengambil inisiatif serta mencapai tujuan organisasi secara proaktif.

Kedua, dalam menjalankan sikap proaktif, pemimpin dan anggota tim harus memiliki kesadaran penuh dan kemampuan regulasi emosi yang optimal dan efektif, sehingga saat bertindak proaktif, mereka tidak kelelahan atau kehabisan energi karena mampu mengelola emosi serta sumber daya psikologisnya dengan baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan baik oleh pemimpin maupun anggota tim untuk meregulasi emosi adalah dengan memanfaatkan waktu luang yang ada melalui upaya pemulihan. *Self-recovery* atau pemulihan diri merujuk pada usaha untuk memulihkan energi dan menurunkan tingkat stres yang dilakukan selama waktu istirahat dengan mengikuti kegiatan yang menenangkan dan memberikan rasa rileks bagi individu (Bakker & de Vries, 2021). Upaya individu untuk memulihkan energi yang hilang setelah menjalankan aksi proaktif dapat dilakukan dengan beragam cara, seperti aktivitas rekreasi, berkumpul bersama keluarga, membaca buku, berolahraga, berkebun, berelaksasi atau menjalankan aktivitas lainnya sesuai dengan minat tiap individu. Dengan mengoptimalkan kegiatan relaksasi, individu dapat memulihkan sumber daya psikologisnya dan membentuk kembali pandangan positif terhadap diri sendiri yang dapat mendorong terciptanya emosi positif (Zong, Han, & Li, 2022), sehingga pemimpin siap untuk menjadi pribadi proaktif yang bijaksana dan berkelanjutan. Sejalan dengan preferensi dan kebutuhan Gen Z, kemampuan pemimpin dan anggota tim dalam meregulasi emosi menjadi kompetensi krusial. Emosi bersifat menular, terutama dalam relasi antara pemimpin dan tim. Ketika pemimpin berada dalam kondisi stres dan kelelahan akibat tuntutan proaktivitas yang berkelanjutan tanpa pemulihan yang memadai, kondisi tersebut berisiko terbawa ke tempat kerja dan mempengaruhi anggota tim melalui perilaku pemimpin yang cenderung negatif, seperti sikap arogan, mudah marah, intimidatif, tidak suportif, serta minim empati dan kepedulian kepada anggota timnya. Demikian pula dengan anggota tim yang mayoritas adalah Gen Z, sebagaimana aspek kesehatan mental menjadi faktor penting yang menentukan kebahagiaan dan performa mereka dalam bekerja, upaya pemulihan energi melalui aktivitas rekreasi berbasis minat ataupun hobi di waktu luang, menjadi langkah yang produktif yang membantu

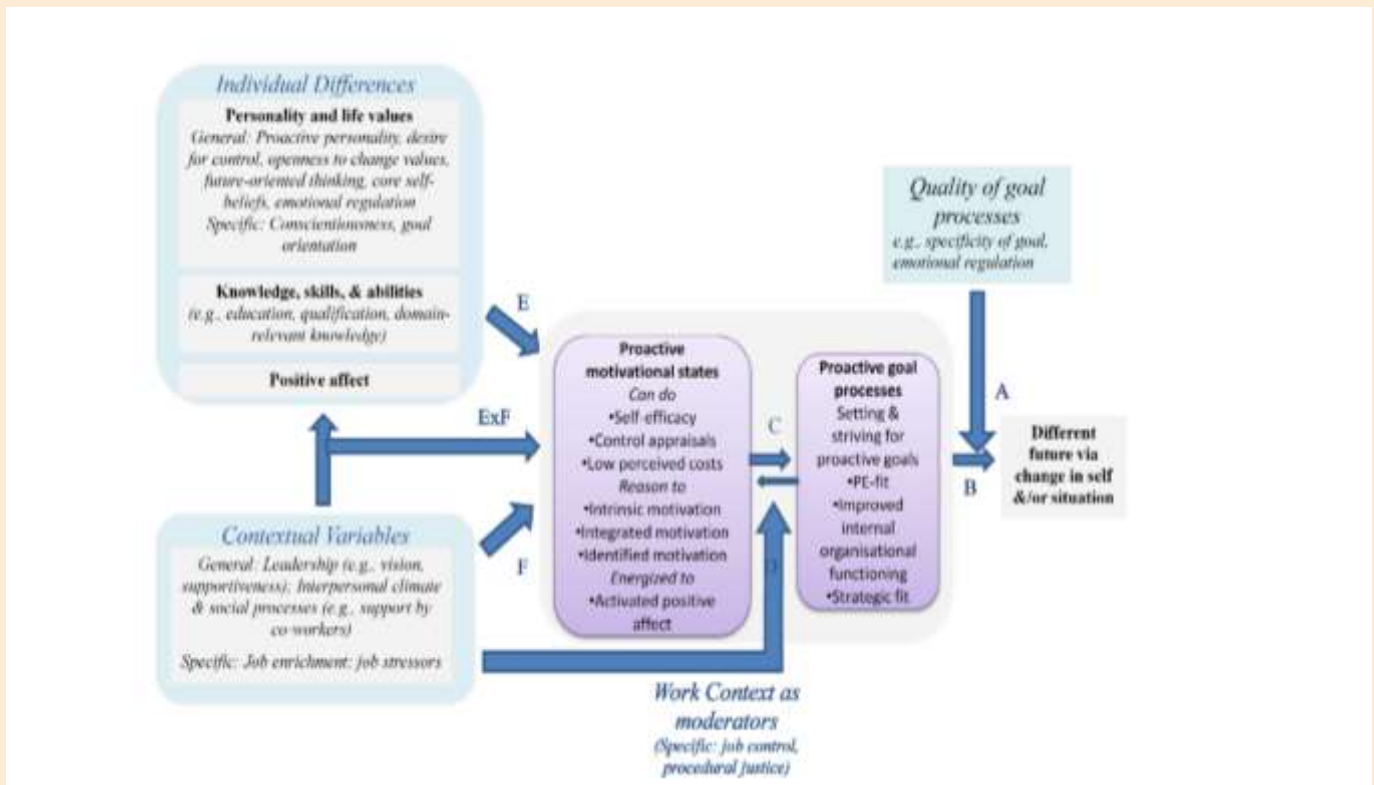


menjaga kestabilan emosi positif para anggota tim dalam mencapai tujuan proaktif organisasi.

Ketiga, konsep proaktif yang bijaksana menekankan pentingnya tindakan proaktif yang dilakukan oleh individu berorientasi pada orang lain. Pandangan ini memberi implikasi bahwa dalam bersikap proaktif, pemimpin perlu mengedepankan manfaat dan kepentingan anggota tim atau organisasinya secara menyeluruh, lebih dari sekedar fokus pada pencapaian tujuan proaktif semata. Dalam praktiknya, pemimpin proaktif perlu membangun hubungan sinergis berbasis kolaborasi dengan timnya dan antar anggota tim yang satu dengan lainnya. Hubungan kerja yang erat ini tidak hanya berdampak positif pada meningkatnya kekompakan antara tim dan pemimpin, tetapi juga menumbuhkan perasaan bahwa anggota tim didukung, dihargai, dan keberadaannya bermakna bagi organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya akan memperkuat rasa memiliki, yang mendorong anggota tim untuk bekerja secara proaktif dengan perasaan bahagia. Emosi positif inilah yang kemudian menstimulasi munculnya dorongan intrinsik (Parker et al., 2010), yakni motivasi yang berasal dari dalam diri, yang menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan sikap proaktif para anggota tim. Bagi Gen Z, hubungan yang harmonis dan solid, baik antar anggota tim maupun antara tim dan pemimpin, merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Kondisi yang suportif dan menyenangkan ini memungkinkan Gen Z menjaga stabilitas kesehatan mental, sehingga mereka dapat bekerja secara proaktif dan optimal.

### ***Mentransfer Energi Proaktif ke Tim Gen Z***

Membangun organisasi yang proaktif memang dimulai dari pemimpinnya. Namun demikian, hal tersebut tidak akan tercapai jika proaktivitas belum menjadi karakter yang melekat pada setiap individu di dalamnya. Model *Proactive Motivational State* (Parker et al., 2010) merupakan model teoretis yang menggambarkan bagaimana motivasi proaktif dapat dibentuk dalam diri seseorang. Menurut model ini, motivasi seseorang untuk bersikap proaktif dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain perbedaan individu, seperti kepribadian, kemampuan, dan emosi positif, serta variabel kontekstual, yang meliputi gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin organisasi, dukungan pemimpin dan rekan kerja, serta faktor-faktor pemicu stres kerja. Keseluruhan variabel anteseden ini membentuk motivasi proaktif individu yang ditandai dengan meningkatnya keyakinan diri, dorongan intrinsik untuk bertindak karena diinterpretasikan sebagai sesuatu yang bermakna dan menyenangkan, dan selaras dengan identitas diri, serta meningkatnya emosi positif, seperti rasa bahagia dan puas karena mampu menjadi pribadi yang proaktif. Kuatnya motivasi proaktif ini tidak hanya mendorong individu untuk secara konsisten mengambil inisiatif, tetapi juga berperan dalam proses penciptaan dan pencapaian tujuan proaktif. Pada akhirnya, hal ini mampu memunculkan perubahan baru yang signifikan bagi individu maupun organisasi.



Sumber: Parker et al. (2010)

Meski demikian, untuk membentuk Gen Z yang proaktif dalam organisasi, pemimpin perlu menerapkan model motivasi proaktif dengan pendekatan yang disesuaikan secara spesifik dengan karakter dan preferensi unik Gen Z, sehingga strategi ini dapat bekerja secara efektif. Sejalan dengan prinsip proaktif yang bijaksana, faktor situasional yang mempengaruhi motivasi proaktif juga harus selaras dengan nilai-nilai kebijaksanaan dan empati, guna menciptakan keseimbangan antara budaya organisasi proaktif dengan dampak positif yang dirasakan oleh para anggota tim. Selain menerapkan tiga komponen inti kepemimpinan proaktif yang bijaksana, diantaranya perluasan otonomi dan penguatan kapasitas tim, peningkatan keterampilan regulasi emosi, serta membangun hubungan kerja yang selaras dan sinergis antara tim dan pemimpin, pemimpin organisasi juga perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dengan prioritas pada kolaborasi dan kesempatan pengembangan diri yang intensif. Dengan begitu, anggota tim tidak hanya termotivasi tetapi juga merasa didukung dan dilibatkan dalam setiap proses kerja. Tidak hanya itu, pemimpin organisasi juga perlu menerapkan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) secara terstruktur, agar anggota tim dapat terus bertumbuh melalui pembelajaran menghadapi beragam tantangan baru.

Selain itu, pemimpin organisasi perlu menekankan pentingnya kepercayaan timbal balik antara dirinya dan anggota tim. Dengan dasar kepercayaan ini, anggota tim terdorong untuk mengemban tanggung jawab yang telah diberikan, dan memberikan yang terbaik bagi organisasi, sementara pemimpin secara aktif menyediakan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan tim dalam upaya mencapai tujuan bersama.

### ***Pemimpin Proaktif yang Memahami Irama Organisasi***

Di tengah era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), penting bagi pemimpin untuk bersikap proaktif, terutama seiring dengan munculnya aspirasi Gen Z akan tempat kerja yang memprioritaskan kesehatan mental. Organisasi perlu membangun kultur proaktif yang tidak hanya fokus pada percepatan pencapaian misi organisasi, tetapi juga menanamkan nilai proaktif bijaksana yang beresonansi dengan Gen Z. Pemimpin diharapkan mampu memahami dan menciptakan irama yang tepat dalam menyeimbangkan pencapaian tujuan organisasi dengan kemampuan menjadi teladan, sekaligus menumbuhkan motivasi intrinsik Gen Z agar dapat berkontribusi mengambil langkah proaktif secara strategis. Generasi muda, khususnya Gen Z sebagai pilar utama angkatan kerja saat ini, mengharapkan adanya figur inspiratif dari pemimpin yang mampu menciptakan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya kerja proaktif yang bijak dan penuh empati. Kebijakan yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan organisasi, tetapi juga menghadirkan kebahagiaan bagi tim yang bekerja bersama dengan pemimpin untuk mencapai tujuan proaktif. Pada akhirnya, kepemimpinan yang proaktif, berpadu dengan budaya kerja yang bijaksana dan berpihak pada kesejahteraan anggota organisasi, akan menghasilkan organisasi yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan. \*

## REFERENSI

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.
- Bindl, U. K. (2019). Work-related proactivity through the lens of narrative: Investigating emotional journeys in the process of making things happen. *Human Relations*, 72(4), 615-645.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Anderson, H. J. (2017) 'The dark side of proactive behavior: When being proactive may hurt oneself, others, or the organization', in Parker, S.K. and Bindl, U.K. (ed.) *Proactivity at work* (pp. 517-547). Routledge.
- Brzychcy, K., & Miętkiewicz, M. (2024). "Proactive attitudes of generation Z employees". *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue S3, 1027-1041.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Deloitte. (2025). *Deloitte 2025 gen z and millennial survey insights and key findings*. <https://inop.ai/deloitte-survey-2023-gen-z-and-millennial-concerns/>
- Francis, T., Hoefel, F. (2018). 'True Gen': *Generation Z and its implications for companies*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Ghitulescu, B. E. (2018) 'Psychosocial effects of proactivity'. *Personnel Review*, 47(2), 294-318.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 95(1), 174.
- Hovořáková, E., & Pauknerová, D. (2024). Model and specifics of generation z entry onto the Czech labour market. *Central European Business Review*, 13(3).

- Huang, J. L., Liao, C., Li, Y., Liu, M., & Biermeier-Hanson, B. (2020). Just what you need: the complementary effect of leader proactive personality and team need for approval. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 421-434.
- IDN Research Institute. (2025). *Indonesia Millennial and Gen Z Report 2025*. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-genz-report-2025.pdf>
- Kiani, A., Ali, A., Biraglia, A., & Wang, D. (2023). Why I persist while others leave? Investigating the path from passion to persistence in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2818-2848.
- Kiss, A. N., Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2022). CEO proactiveness, innovation, and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101545.
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *Academy of Management Review*, 42(2), 190-206.
- Lebel, R. D., Yang, X., Parker, S. K., & Kamran-Morley, D. (2023). What makes you proactive can burn you out: The downside of proactive skill building motivated by financial precarity and fear. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1207.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education sciences*, 10(7), 187.
- Manolopoulos, D., Salavou, H., Papadopoulos, A., & Xenakis, M. (2024). Strategic decision-making and performance in social enterprises: Process dimensions and the influence of entrepreneurs' proactive personality. *Entrepreneurship research journal*, 14(2), 631-675.
- McKinsey. (2025). *The \$2 trillion global wellness market gets a millennial and Gen Z glow-up*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends#/>
- McMullen, J. S., Brownell, K. M., & Adams, J. (2021). What makes an entrepreneurship study entrepreneurial? Toward a unified theory of entrepreneurial agency. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(5), 1197-1238.
- Mensmann, M., & Frese, M. (2019). Who stays proactive after entrepreneurship training? Need for cognition, personal initiative maintenance, and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 20-37.
- Muchtar, A. H. (2025). HRM in the Age of Gen Z: Balancing Flexibility, Well-Being, and Productivity. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 3204-3211.
- Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality. *Personality and Individual Differences*, 138, 273-279.
- Nguyen, M. T., & Petchsawang, P. (2024). Encouraging employees' innovative behavior via the mediating effect of work engagement and the moderating effect of their proactive personality: the case of Generation Z in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2301162.
- Ouyang, K., Cheng, B. H., Lam, W., & Parker, S. K. (2019). 'Enjoy your evening, be proactive tomorrow: How off-job experiences shape daily proactivity'. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1003-1019.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., & Liao, J. (2016). Wise proactivity: How to be proactive and wise in building

- your career. *Organizational Dynamics*, 45(3), 217-227.
- Pingel, R., Fay, D., & Urbach, T. (2019). A resources perspective on when and how proactive work behaviour leads to employee withdrawal'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 410-435.
- Prieto, L. C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 107.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., ... & Unite, J. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 105-122.
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017) 'When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain'. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26.
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. In *Advances in global leadership* (pp. 299-314). Emerald Group Publishing Limited.
- Yi-Feng Chen, N., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199.
- Zong, S., Han, Y., & Li, M. (2022). Not my job, I do not want to do it: the effect of illegitimate tasks on work disengagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 719856.