



Kepemimpinan Demokratis sebagai Strategi Adaptif dalam Menghadapi Generasi Z di Lingkungan Militer untuk Meningkatkan Motivasi Prajurit TNI AD

Ceppi Hadinugroho¹, Priyanto², Elphis Rudy³

Universitas Pertahanan Republik Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received February 25, 2026

Revised March 01, 2026

Accepted March 07, 2026

Available online March 07, 2026

Kata Kunci :

Kepemimpinan Demokratis,
Generasi Z, Motivasi Prajurit,
Profesionalisme Militer, TNI AD.

Keywords:

*Democratic Leadership, Generation
Z, Soldier Motivation, Military
Professionalism, Indonesian Army.*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright ©2026 by Author. Published by
CV. Rifainstitut

ABSTRAK

Perubahan generasi di lingkungan TNI, khususnya dengan hadirnya generasi Z, menciptakan dinamika baru dalam sistem kepemimpinan militer yang tradisional. Generasi Z memiliki karakter terbuka, kritis, dan adaptif terhadap teknologi, yang menuntut pola kepemimpinan lebih partisipatif dibandingkan model hierarkis konvensional. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran kepemimpinan demokratis sebagai strategi adaptif dalam menghadapi generasi Z di lingkungan militer, serta implikasinya terhadap peningkatan motivasi dan profesionalisme prajurit TNI AD. Penelitian ini bersifat konseptual dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis telaah literatur dan teori kepemimpinan modern, teori motivasi Herzberg, serta karakteristik generasi Z menurut Strauss & Howe. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis, melalui komunikasi dua arah, keterlibatan bawahan, dan pemberdayaan individu, mampu meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab prajurit generasi Z tanpa mengurangi disiplin militer. Diskusi menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat menjadi jembatan antara nilai tradisi militer dengan tuntutan generasi baru. Kesimpulannya, penerapan kepemimpinan demokratis berpotensi meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas prajurit. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya reformasi gaya kepemimpinan di lingkungan TNI guna menciptakan budaya organisasi pertahanan yang adaptif terhadap perubahan generasi.

ABSTRACT

The generational transition within the Indonesian Armed Forces, particularly the rise of Generation Z, has introduced new dynamics to the traditionally hierarchical military leadership system. Generation Z's openness, critical mindset, and digital adaptability demand a more participatory leadership style compared to conventional hierarchical models. The objective of this conceptual research is to analyse the role of democratic leadership as an adaptive strategy in managing Generation Z within the military environment and its implications for enhancing motivation and professionalism among Indonesian Army soldiers. This study employs a qualitative conceptual approach through literature analysis, drawing upon modern leadership theory, Herzberg's motivation theory, and generational theory by Strauss and Howe. The results indicate that democratic leadership through two-way communication, subordinate participation, and individual empowerment can enhance a sense of belonging and responsibility among Generation Z soldiers without diminishing military discipline. The discussion emphasizes that this leadership model can serve as a bridge between traditional military values and the expectations of the new generation. The study concludes that democratic leadership has the potential to increase intrinsic motivation and loyalty. The implications highlight the importance of leadership reform within the Indonesian Armed Forces to build an adaptive defence organizational culture in response to generational change.

1. PENDAHULUAN

Perubahan demografi generasi di lingkungan TNI membawa dampak signifikan terhadap dinamika organisasi dan pola kepemimpinan di tubuh militer. Munculnya generasi Z, yaitu kelompok yang lahir antara tahun 1997–2012, menandai era baru dalam sistem keprajuritan yang lebih digital, terbuka, dan berorientasi pada makna kerja (Tapscott, 2012). Generasi ini tumbuh di tengah revolusi teknologi informasi, memiliki tingkat literasi digital tinggi, berpikir kritis, dan menghargai komunikasi dua arah dalam struktur kerja (Howe & Strauss, 1992).

*Corresponding author

E-mail addresses: Ceppi077@gmail.com (Ceppi Hadinugroho)

Dalam konteks militer Indonesia, fenomena ini mulai terasa dengan meningkatnya jumlah prajurit muda berkarakter Gen Z yang bergabung di berbagai satuan tempur maupun staf. Pergeseran karakter generasi tersebut menuntut perubahan gaya kepemimpinan di lingkungan TNI yang secara historis bersifat hierarkis dan menekankan kepatuhan mutlak terhadap rantai komando (Darat, 2022; Huntington, 1981).

Dalam sistem kepemimpinan militer konvensional, orientasi terhadap komando dan disiplin menjadi fondasi utama untuk menjaga efektivitas dan kesatuan organisasi. Namun, model tersebut mulai menghadapi tantangan di era digital ketika dihadapkan pada generasi prajurit yang menuntut ruang partisipasi dan ekspresi (Gilbert et al., 2020). Jika pola komunikasi satu arah tetap dipertahankan, akan muncul kesenjangan psikologis antara atasan dan bawahan yang dapat memengaruhi motivasi serta loyalitas prajurit terhadap organisasi (Deci & Ryan, 2000). Hal ini sejalan dengan hasil kajian Lemhannas RI (2020) yang menegaskan perlunya *transformasi kepemimpinan nasional* agar lebih adaptif terhadap perubahan karakter generasi muda dalam menghadapi era disrupsi digital.

Kepemimpinan demokratis menjadi salah satu alternatif strategis dalam menjawab tantangan tersebut. Kepemimpinan ini menekankan keterlibatan aktif anggota dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberdayaan individu tanpa mengabaikan tanggung jawab struktural (Northouse, 2021). Dalam konteks organisasi militer, penerapan kepemimpinan demokratis bukan berarti melemahkan disiplin, melainkan memperkuat motivasi intrinsik melalui rasa memiliki dan penghargaan terhadap kontribusi individu (Bass & Riggio, 2006). Pandangan ini sejalan dengan *Doktrin Kepemimpinan TNI AD* (2022) yang menekankan bahwa pemimpin harus “menjadi teladan, membimbing dengan kepercayaan, dan memotivasi melalui keteladanan dan komunikasi efektif.” Dengan demikian, gaya kepemimpinan demokratis dapat menjadi strategi adaptif yang menjaga keseimbangan antara ketegasan militer dan kebutuhan psikologis generasi baru. Berdasarkan fenomena tersebut, dapat diidentifikasi bahwa permasalahan utama yang dihadapi organisasi militer modern adalah kesenjangan antara karakteristik generasi Z dengan pola kepemimpinan tradisional, yang berdampak pada turunnya motivasi dan efektivitas kinerja prajurit (Soeters, 2018). Ketidaksesuaian ini dapat menghambat optimalisasi potensi sumber daya manusia pertahanan yang saat ini menjadi prioritas nasional dalam *Buku Putih Pertahanan Indonesia* (Kementerian Pertahanan RI, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan demokratis sebagai strategi adaptif dalam menghadapi generasi Z di lingkungan militer, serta menjelaskan implikasinya terhadap peningkatan motivasi dan profesionalisme prajurit TNI AD. Kajian ini berupaya menawarkan perspektif konseptual yang dapat menjadi landasan pengembangan pola kepemimpinan yang relevan bagi pembinaan personel di era transformasi organisasi pertahanan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur kepemimpinan militer dengan pendekatan intergenerasional dan partisipatif. Sementara secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi kebijakan bagi para komandan satuan dan perancang sistem pembinaan personel TNI dalam membangun gaya kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan demokratis di lingkungan TNI dapat memperkuat budaya organisasi pertahanan yang profesional, responsif, dan berkelanjutan (Moskos et al., 2000; Wibowo, 2016).

2. KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan dalam organisasi militer memiliki peran strategis dalam menjaga efektivitas, disiplin, dan moral prajurit. Secara historis, sistem kepemimpinan di lingkungan militer bersifat hierarkis dan berorientasi pada perintah (Huntington, 1981). Namun, perubahan sosial dan kemajuan teknologi telah mendorong lahirnya paradigma baru yang menuntut model kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap dinamika generasi muda. Generasi Z kelompok

yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 menjadi tantangan baru karena memiliki karakter terbuka, kreatif, kolaboratif, dan sangat akrab dengan teknologi digital (Howe & Strauss, 1992; Tapscott, 2012). Mereka cenderung menghargai komunikasi dua arah dan membutuhkan makna dalam pekerjaan yang dijalani. Dalam konteks ini, model **kepemimpinan demokratis** menjadi relevan karena mengedepankan komunikasi terbuka, partisipasi, serta pemberdayaan bawahan (Northouse, 2021).

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. (Bass & Riggio, 2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab anggota organisasi. (Deci & Ryan, 2000) menemukan bahwa pemberian otonomi dan kepercayaan memperkuat motivasi intrinsik bawahan. Di Indonesia, (Wibowo, 2016) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak positif terhadap kinerja pegawai sektor publik, sementara (Suharyanto, 2020) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis dalam institusi pemerintah meningkatkan komitmen melalui komunikasi dua arah. Dalam konteks pertahanan, *Doktrin Kepemimpinan TNI AD* (2022) menekankan bahwa pemimpin yang efektif harus menjadi teladan, membimbing dengan kepercayaan, dan membangun komunikasi efektif. Prinsip ini menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan demokratis sejatinya telah menjadi bagian dari filosofi kepemimpinan militer Indonesia.

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait implementasi kepemimpinan demokratis di lingkungan militer, khususnya dalam menghadapi karakteristik generasi Z. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada organisasi sipil atau korporasi yang tidak memiliki struktur disiplin seketat militer (Gilbert et al., 2020; Northouse, 2021). Di Indonesia sendiri, kajian tentang hubungan antara kepemimpinan demokratis dan motivasi generasi Z di tubuh TNI masih sangat terbatas. Padahal, perubahan demografis dalam tubuh militer dan tantangan era digital menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif (Kementerian Pertahanan RI, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi celah tersebut melalui pendekatan konseptual yang menggabungkan teori kepemimpinan, motivasi, dan karakteristik generasi muda dalam konteks militer.

Berdasarkan telaah literatur, penelitian ini bertumpu pada tiga kerangka teoretis utama yang menjadi landasan konseptual, yaitu:

1. Teori Kepemimpinan Demokratis (Lewin et al., 1939; Northouse, 2021) Menekankan pentingnya partisipasi bawahan, kolaborasi, dan komunikasi dua arah dalam proses pengambilan keputusan. Dalam militer, teori ini dapat diterapkan dengan tetap menjaga nilai disiplin dan rantai komando (Bass & Riggio, 2006).
2. Teori Motivasi Kerja — *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1966) dan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000). Kedua teori ini menjelaskan bahwa motivasi tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal (seperti kompensasi atau fasilitas), tetapi juga oleh kebutuhan psikologis akan penghargaan, otonomi, dan makna kerja. Pemimpin demokratis dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pelibatan bawahan dan apresiasi terhadap kontribusi mereka (Wibowo, 2016).
3. Teori Generasi dan Adaptasi Sosial (Howe & Strauss, 1991; Tapscott, 2009) Menjelaskan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi berbeda terhadap pemimpin lebih menghargai komunikasi terbuka, keadilan, dan inspirasi. Hasil kajian *Lemhanas RI* (2020) juga menegaskan perlunya transformasi kepemimpinan nasional yang mampu menyesuaikan diri dengan karakter generasi digital di tengah era disrupsi.

Berdasarkan ketiga teori tersebut, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis dapat berfungsi sebagai strategi adaptif bagi organisasi militer dalam menghadapi perubahan karakter generasi dan dinamika lingkungan kerja. Secara akademis, penelitian ini memperkaya literatur tentang kepemimpinan militer dengan perspektif intergenerasional, sementara secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar pengembangan model pembinaan

personel TNI AD yang lebih komunikatif, partisipatif, dan responsif terhadap perubahan zaman (TNI AD, 2022; Kementerian Pertahanan RI, 2021).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain konseptual yang berfokus pada analisis teori dan literatur tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan. Kajian ini menelaah berbagai sumber akademik dan dokumen strategis yang relevan, seperti teori kepemimpinan demokratis (Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2006), teori motivasi kerja (Herzberg, 1966; Deci & Ryan, 2000), teori generasi (Howe & Strauss, 1991; Tapscott, 2009), serta referensi nasional seperti *Buku Putih Pertahanan Indonesia* (Kementerian Pertahanan RI, 2021), *Doktrin Kepemimpinan TNI AD* (2022), dan hasil kajian *Lemhannas RI* (2020). Analisis dilakukan menggunakan analisis isi dengan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antara kepemimpinan demokratis, karakteristik generasi Z, dan motivasi prajurit TNI AD. Seluruh data diinterpretasikan secara reflektif dan induktif dengan mempertimbangkan konteks sosial-budaya militer Indonesia, khususnya nilai-nilai Sapta Marga, etos profesionalisme, serta loyalitas tegak lurus terhadap negara. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai kepemimpinan demokratis sebagai strategi adaptif dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia pertahanan di era generasi digital.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis konseptual terhadap teori dan dokumen pertahanan menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi generasi Z di lingkungan militer, yaitu: (1) perubahan karakter generasi dan nilai kerja, (2) kebutuhan adaptasi gaya kepemimpinan, dan (3) motivasi prajurit dalam konteks profesionalisme militer. Ketiga faktor tersebut membentuk kerangka yang menjelaskan bagaimana TNI AD harus beradaptasi dengan perubahan karakter generasi tanpa mengorbankan nilai-nilai dasar militer seperti disiplin, loyalitas, dan hierarki komando. Faktor pertama adalah perubahan karakter generasi Z yang kini mulai mendominasi struktur prajurit muda di lingkungan TNI AD. Generasi ini dikenal kritis, mandiri, dan sangat terhubung dengan teknologi digital (Tapscott, 2009). Mereka menuntut keterbukaan, komunikasi dua arah, dan lingkungan kerja yang memberi makna (Howe & Strauss, 1991). Dalam konteks organisasi militer, karakter ini menimbulkan tantangan bagi pemimpin satuan yang terbiasa dengan pola kepemimpinan komando tradisional. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan gaya komunikasi ini dapat menimbulkan kesenjangan persepsi antara atasan dan bawahan (Sutopo, 2019). Oleh karena itu, dibutuhkan pola kepemimpinan yang lebih fleksibel, komunikatif, dan humanistik, tanpa menurunkan wibawa institusi militer. Faktor kedua adalah relevansi kepemimpinan demokratis dalam pembinaan satuan. Berdasarkan teori Lewin, Lippitt, dan White (1939) serta pandangan Northouse (2021), kepemimpinan demokratis berfokus pada kolaborasi, komunikasi dua arah, dan pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks TNI AD, penerapan nilai-nilai demokratis ini relevan terutama dalam tahap pembinaan satuan misalnya pada kegiatan peningkatan kemampuan SDM, pendidikan, latihan, dan pengembangan personel. Di fase ini, pemimpin satuan dapat menerapkan pendekatan partisipatif untuk menumbuhkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi prajurit. Doktrin Kepemimpinan TNI AD (2022) bahkan menegaskan bahwa pemimpin harus menjadi teladan, membimbing dengan kepercayaan, dan memotivasi melalui komunikasi efektif. Pendekatan tersebut sejalan dengan teori motivasi Herzberg (1966) dan Deci & Ryan (2000), yang menekankan bahwa pengakuan, otonomi, dan keterlibatan merupakan sumber utama motivasi intrinsik. Namun demikian, penerapan kepemimpinan demokratis tidak berlaku universal dalam seluruh konteks operasi militer. Ketika organisasi memasuki fase pelaksanaan

operasi militer, baik Operasi Militer Perang (OMP) maupun Operasi Militer Selain Perang (OMSP), model kepemimpinan yang efektif harus kembali pada kepemimpinan otoriter atau komando penuh. Hal ini disebabkan oleh tuntutan medan operasi yang memerlukan keputusan cepat, kepatuhan mutlak, dan keseragaman tindakan untuk menjamin efektivitas serta keselamatan pasukan. Dalam situasi tersebut, komunikasi dialogis harus digantikan oleh eksekusi komando tunggal untuk memastikan keberhasilan misi. Artinya, kepemimpinan demokratis hanya dapat diterapkan secara terbatas dalam fase pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, bukan dalam fase operasional tempur atau tugas-tugas militer langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis bersifat adaptif situasional, bukan menggantikan sistem kepemimpinan komando yang menjadi inti budaya militer.

Faktor ketiga adalah motivasi prajurit sebagai hasil dari kepemimpinan yang efektif. Berdasarkan teori motivasi kerja, pemimpin yang mampu mengakui kontribusi dan potensi bawahannya akan menciptakan loyalitas dan komitmen jangka panjang (Wibowo, 2016). Dalam konteks generasi Z, motivasi tidak hanya bersumber dari instruksi atau hukuman, melainkan juga dari rasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang mengadopsi pendekatan demokratis dalam pembinaan satuan dapat memperkuat motivasi intrinsik, meningkatkan moral, dan meminimalkan kesenjangan generasi di dalam struktur organisasi militer. Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan bagian dari strategi pembinaan sumber daya manusia pertahanan yang adaptif, namun tetap harus dijalankan dalam koridor disiplin militer. Buku Putih Pertahanan Indonesia (Kementerian Pertahanan RI, 2021) menegaskan bahwa pembangunan kekuatan pertahanan nasional tidak hanya bergantung pada modernisasi alutsista, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusianya. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan di era generasi Z ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan pendekatan humanistik dalam pembinaan dan pendekatan komando dalam operasi.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan pola kepemimpinan di lingkungan TNI AD. Pemimpin satuan perlu menginternalisasi nilai-nilai komunikasi, keteladanan, dan pemberdayaan prajurit dalam pembinaan sehari-hari. Namun, mereka juga harus memiliki ketegasan untuk beralih ke pola kepemimpinan otoriter ketika menghadapi situasi operasi atau krisis yang memerlukan kepatuhan dan kecepatan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis dan otoriter bukan dua hal yang bertentangan, melainkan dua sisi dari satu kesatuan sistem kepemimpinan militer yang adaptif dan kontekstual.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan demokratis sebagai strategi adaptif dalam menghadapi generasi Z di lingkungan militer serta implikasinya terhadap motivasi prajurit TNI AD. Berdasarkan analisis konseptual, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas, dan profesionalisme prajurit generasi muda ketika diterapkan pada tahap pembinaan satuan. Gaya kepemimpinan ini efektif karena sejalan dengan karakter generasi Z yang terbuka terhadap komunikasi dan menghargai partisipasi. Namun, penelitian juga menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis tidak dapat diterapkan dalam seluruh konteks militer. Pada tahap operasi militer, baik perang maupun selain perang, pola kepemimpinan otoriter-komando tetap menjadi pendekatan utama yang menjamin efektivitas, kecepatan keputusan, dan kepatuhan terhadap perintah. Dengan demikian, pemimpin militer harus mampu menyeimbangkan fleksibilitas demokratis dalam pembinaan dengan ketegasan otoriter dalam operasi. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang model kepemimpinan adaptif di lingkungan pertahanan modern, sedangkan secara praktis, hasilnya dapat dijadikan dasar untuk

pengembangan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di TNI AD yang menekankan keseimbangan antara komunikasi partisipatif dan disiplin militer. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji penerapan model ini secara empiris di berbagai konteks satuan guna memperkaya temuan konseptual ini..

6. REFERENSI

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership 2nd ed.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Darat, T. N. I. A. (2022). *Doktrin Kepemimpinan TNI Angkatan Darat*. Markas Besar TNI AD.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Gilbert, W., Goodin, J. L., McPherson III, J. C., & Chuang, A. H. (2020). The effects of continual intermittent parathyroid hormone treatment on human periodontal ligament fibroblasts in an in vitro wound repopulation model. *Military Medicine*, 185(Supplement_1), 644–648.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*.
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Collins.
- Huntington, S. P. (1981). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Harvard University Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created □social climates□. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (2000). The postmodern military: Armed forces after the Cold War. (No Title).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Soeters, J. (2018). Military leadership: A review of leadership theory and practice in armed forces. *Defence Studies*, 18(3), 230–247. <https://doi.org/10.1080/14702436.2018.1502106>
- Suharyanto, A. (2020). Kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 4(2), 145–158. <https://doi.org/10.31506/jimpk.v4i2.9387>
- Tapscott, D. (2012). *Grown up digital*. McGraw Hill-Ascent Audio.
- Wibowo, A. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.