

Dampak Kehadiran Gen Z terhadap Dinamika Tim dan Budaya Organisasi

Hudaya Galuh Permana^{1*}, Linda Ade Rahmawati¹, Nandang Pamungkas Kurniawan¹¹Universitas Muhammadiyah KuninganCo-author: hudayagaluhpermana@umkuningan.ac.id**Abstrack**

This study analyzes the factors that influence Generation Z's work motivation, including work recognition, skill development, organizational well-being, and work rewards. Using a mixed-method approach, data was collected through a quantitative survey of 40 Gen Z respondents and qualitative interviews with 12 managers. The results show that salary is the main motivator, followed by meaningful recognition, opportunities for skill development, and well-being programs. Gen Z tends to prefer individual work, has low loyalty, and frequently changes jobs. The implications of these findings emphasize the importance of adaptive human resource management strategies, such as transparent reward systems, clear career paths, gradual team-building, and relevant employee welfare. The implementation of these strategies needs to consider resources, generational diversity, and the organizational context. The limitations of this research include its focus on the Gen Z population in Romania and a less representative sampling method. Future research is suggested to expand the sample, consider additional motivators, and compare cross-generational perspectives for a more comprehensive understanding.

Keywords: Generation Z Motivation, Work Rewards, Human Resource

Abstrak

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja Generasi Z, meliputi pengakuan kerja, pengembangan keterampilan, kesejahteraan organisasi, dan penghargaan kerja. Menggunakan metode mixed-method, data dikumpulkan melalui survei kuantitatif terhadap 40 responden Gen Z dan wawancara kualitatif dengan 12 manajer. Hasil menunjukkan upah sebagai motivator utama, diikuti pengakuan bermakna, peluang pengembangan keterampilan, dan program kesejahteraan. Gen Z cenderung lebih menyukai pekerjaan individu, loyalitas rendah, dan sering berganti pekerjaan. Implikasi temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen SDM yang adaptif, seperti sistem penghargaan transparan, jalur karier jelas, pembinaan kerja tim bertahap, serta kesejahteraan karyawan yang relevan. Implementasi strategi perlu

Article history

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

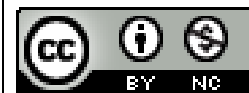
Published: Januari 2026

Plagirism checker no 80

Doi : prefix doi :
[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

mempertimbangkan sumber daya, keberagaman generasi, dan konteks organisasi. Keterbatasan penelitian meliputi fokus pada populasi Gen Z di Kuningan dan metode sampling yang kurang representatif. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel, mempertimbangkan motivator tambahan, dan membandingkan perspektif lintas generasi untuk pemahaman lebih komprehensif.

Kata Kunci: Motivasi Generasi Z, Penghargaan Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja modern semakin ditandai oleh dinamika yang kompleks, kolaborasi lintas fungsi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam setiap aspek operasional. Di tengah perkembangan ini, muncul generasi pemimpin dan tenaga kerja baru yang membawa pendekatan serta perspektif yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi tersebut adalah Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2000-an. Sebagai generasi yang tumbuh dalam ekosistem digital, mereka dikenal sebagai digital natives yang memiliki keunggulan dalam pemanfaatan teknologi, kecepatan dalam beradaptasi, serta harapan yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) (Seemiller & Grace, 2016; Deloitte Insights, 2022).

Transformasi dunia kerja yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir, terutama pascapandemi COVID-19, semakin mempercepat perubahan nilai, harapan, dan cara bekerja yang dibawa oleh Generasi Z. Berdasarkan proyeksi Deloitte Insights (2022), Generasi Z diperkirakan akan membentuk 27% dari total angkatan kerja global pada tahun 2025. Hal ini menjadikan mereka sebagai aktor penting dalam membentuk arah organisasi masa depan. Namun demikian, keberadaan mereka juga menghadirkan tantangan bagi organisasi, khususnya dalam hal integrasi budaya kerja, kepemimpinan, serta pengelolaan perbedaan nilai antargenerasi (Fromm & Read, 2018).

Dengan karakteristik yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya—seperti harapan terhadap fleksibilitas kerja, dorongan kuat terhadap makna dan tujuan kerja, serta keterbukaan terhadap perubahan Generasi Z memerlukan pendekatan manajerial yang adaptif. Maka dari itu, penting untuk memahami lebih dalam tantangan dan peluang yang ditimbulkan oleh kehadiran generasi ini di dunia kerja.

Jurnal ini bertujuan untuk mengkaji berbagai tantangan yang dihadapi pemberi kerja dalam mengintegrasikan Generasi Z ke dalam dunia kerja, serta mengeksplorasi faktor-faktor yang menjadikan generasi ini unik dalam konteks profesional. Pemahaman yang komprehensif diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan inklusif.

Istilah "karyawan Gen Z" merujuk pada individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2000-an. Mereka juga dikenal sebagai iGeneration, generasi yang tumbuh besar di era digital. Sebagai generasi pertama yang sepenuhnya akrab dengan teknologi sejak kecil, mereka kerap dijuluki sebagai "penduduk asli digital." Karyawan Gen Z memiliki karakteristik yang berbeda, yang dipengaruhi oleh pengalaman dan lingkungan mereka. Mereka telah terbiasa dengan teknologi canggih sejak dini, menghasilkan keterampilan literasi digital yang kuat dan ketertarikan alami terhadap platform serta alat komunikasi digital. Mereka sangat terhubung, mudah beradaptasi, dan terbiasa dengan akses informasi yang instan (*Harvard Business Review*, 2023).

Selain itu, Generasi Z dikenal karena keberagaman mereka—baik dari segi etnis, sudut pandang, maupun pendekatan hidup. Generasi ini juga memiliki kefasihan digital, pola pikir kewirausahaan, dan komitmen terhadap keadilan sosial serta inklusi. Pengembangan profesional dan jalur pertumbuhan karier yang jelas merupakan kunci bagi mereka, bahkan sebelum mereka bergabung dengan organisasi, (*Cheng, 2024*) Karyawan Gen Z mendambakan pengalaman kerja yang autentik, personal, dan lebih memilih umpan balik yang instan serta konsisten. Pola pikir kewirausahaan mereka mendorong mereka untuk mencari peluang bertumbuh dan memberikan dampak positif. Memahami karakteristik ini adalah kunci bagi organisasi untuk melibatkan dan mempertahankan talenta Gen Z secara efektif (*Kartika et al.*, 2022).

Generasi Z siap memberikan dampak besar di dunia kerja. Sebagai penduduk asli digital, mereka membawa keterampilan teknologi tingkat tinggi serta perspektif baru tentang kolaborasi dan komunikasi. Penekanan mereka pada keseimbangan kehidupan kerja dan keinginan untuk pekerjaan yang bermakna mencerminkan permintaan akan tempat kerja yang fleksibel dan berorientasi pada tujuan (*Saravanan Priyadarshini, 2020*) Mereka cenderung menantang hierarki tradisional dan menjadi pendukung keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Pola pikir kewirausahaan mereka mendorong inovasi serta pembelajaran berkelanjutan. Generasi Z telah membantu menormalkan percakapan tentang kesehatan

mental dan keseimbangan kerja-kehidupan. Aktivisme mereka juga telah menantang status quo, terutama terkait nilai keberagaman dan inklusi (*Danna M. Brown, 2024*).

Menyesuaikan tempat kerja agar selaras dengan nilai dan preferensi Generasi Z dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inklusif, dan berpikiran maju. Dengan memahami dan memanfaatkan potensi generasi ini, organisasi dapat memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan di masa depan (Emilia Putri, 2024). Generasi Z cenderung menyukai platform komunikasi digital, seperti pesan instan dan media sosial, yang dapat berbeda dari metode komunikasi tradisional di tempat kerja. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan dan miskomunikasi antara generasi yang lebih tua dan rekan kerja yang lebih menyukai interaksi tatap muka atau telepon (Garcia, L. et al., 2023).

Anggota kelompok ini sangat menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dan memprioritaskan kesejahteraan pribadi. Mereka mencari fleksibilitas dalam pengaturan kerja dan menghargai waktu istirahat serta kegiatan rekreasi. Menyeimbangkan keinginan mereka untuk kehidupan pribadi yang memuaskan dengan tuntutan pekerjaan bisa menjadi tantangan. Orang-orang muda ini melihat dampak dari kelelahan akibat pekerjaan dan lebih banyak stres secara keseluruhan, dan mencari struktur kerja yang lebih seimbang yang dijelaskan oleh Fatiha et al, (2024).

Dengan keinginan kuat untuk bertumbuh dan berkembang dalam karier, Gen Z mungkin menjadi frustrasi jika mereka melihat peluang terbatas untuk pengembangan karier dan kemajuan di tempat kerja. Mereka menghargai pembelajaran, penelitian, dan pendidikan berkelanjutan serta menginginkan jalur yang jelas untuk kemajuan. Mereka menghargai harapan yang jelas tentang bagaimana mereka dapat tumbuh. Karyawan di era baru ini sering kali memiliki perspektif yang berbeda tentang hierarki tempat kerja dan mungkin lebih menyukai lingkungan yang lebih kolaboratif dan inklusif. Mereka mungkin menantang struktur atas perusahaan tradisional dan mencari peluang untuk berpartisipasi dan berkontribusi secara aktif (Sarah et al., 2024).

Selain hal-hal di atas, kesehatan mental menjadi perhatian utama saat mereka menghadapi tekanan lingkungan kerja modern. Selain itu, karyawan yang lebih muda mungkin mengalami masalah kesehatan fisik karena gaya hidup kerja yang tidak banyak bergerak dan meningkatnya ketergantungan pada teknologi. Beberapa pakar mengaitkan perilaku mereka dengan resesi hebat periode ketika banyak individu Gen Z masih dalam masa pembentukan diri atau memasuki dunia kerja. Meskipun tidak secara langsung mengalami dampak resesi

secara menyeluruh, mereka terpengaruh oleh dampaknya. Penting untuk mengatasi tantangan ini dan memberikan dukungan bagi kesehatan mental dan kesejahteraan fisik mereka. Meskipun menghadapi tantangan ini, karyawan ini sering kali membawa pandangan hidup yang positif dan perspektif baru, menyumbangkan wawasan berharga ke tempat kerja yang dapat bermanfaat bagi generasi mereka sendiri dan generasi lainnya (David et al., 2017).

Gen Z tumbuh di era serba instan dan terbiasa dengan hasil yang cepat. Namun, saat memasuki dunia kerja, mereka menghadapi tantangan besar karena perkembangan karier membutuhkan waktu, kesabaran, dan usaha yang konsisten. Tantangannya adalah bagaimana membangun sikap sabar di tengah dunia yang serba cepat ini. Generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka dan memberi makna dalam hidup. Mereka termotivasi oleh kesempatan untuk membawa dampak positif bagi masyarakat serta berkontribusi pada isu-isu yang mereka pedulikan. Contohnya, banyak karyawan muda tertarik bekerja di perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap isu-isu sosial dan global, seperti keberlanjutan lingkungan, perubahan iklim, dan pengentasan kelaparan. (Alifia Hanifah, 2023)

Generasi Z menghargai pembelajaran berkelanjutan dan mencari tempat kerja yang menawarkan peluang untuk pengembangan profesional dan peningkatan keterampilan. Mereka termotivasi oleh jalur karier yang jelas, program bimbingan, dan peluang untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Generasi Z menghargai tempat kerja yang mendorong inklusivitas, keberagaman, dan kesetaraan. Mereka termotivasi oleh lingkungan tempat mereka merasa dihormati, dihargai, dan dilibatkan, terlepas dari latar belakang atau identitas mereka (Mar'atus et al., 2025)

Generasi Z mendambakan umpan balik dan pengakuan rutin atas pekerjaan mereka. Mereka menghargai pertemuan rutin dengan manajer dan umpan balik yang membangun untuk membantu mereka berkembang dan maju. Organisasi yang tidak menyediakan mekanisme umpan balik yang memadai mungkin kesulitan untuk melibatkan dan mempertahankan bakat Generasi Z (Marginean AE, 2021). Generasi Z berkembang dalam ekosistem kolaboratif tempat ide-ide mereka dihargai. Jalan terbuka untuk partisipasi dan inovasi menyegarkan rasa memiliki mereka, menyalakan api motivasi yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik mereka (Viki et al., 2025). Ketertarikan bawaan Gen Z terhadap teknologi menyatu dengan mulus dengan tempat kerja yang menumbuhkan lingkungan yang digerakkan oleh teknologi. Akses ke berbagai alat canggih dan peluang untuk

memanfaatkan kecakapan digital mereka menumbuhkan rasa relevansi dan mendorong motivasi mereka (Reformasianto et al.,2025).

Generasi Z memiliki jiwa kewirausahaan. Organisasi yang memelihara inovasi dan usaha intrapreneurial menyediakan saluran bagi energi kreatif mereka, yang memicu motivasi dengan memungkinkan mereka membentuk arah perusahaan (Nailatus et al., 2025).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode mixed-method dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur faktor-faktor penyebab turnover dan motivasi kerja Gen Z melalui survei, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali lebih dalam persepsi manajer tentang faktor yang menyebabkan turnover Gen Z di perusahaan mereka.

Populasi dan Sampel

Responden:

40 orang dari generasi Z (usia 18-27 tahun) yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan di suatu perusahaan. 12 orang manajer yang memiliki pengalaman dalam mengelola karyawan Gen Z.

Teknik Sampling:

Purposive sampling untuk manajer yang memiliki pengalaman dalam menangani Gen Z. Convenience sampling untuk Gen Z yang pernah atau sedang bekerja.

Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner (Survei Kuantitatif) untuk Gen Z

Menggunakan skala Likert 1-5 untuk mengukur faktor penyebab turnover dan motivasi kerja. Beberapa indikator yang akan diukur:

- 1) Faktor penyebab turnover: kompensasi, budaya kerja, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan karier, work-life balance.
- 2) Motivasi kerja: fleksibilitas kerja, gaji, lingkungan kerja, kesempatan belajar, nilai perusahaan.

2. Wawancara Semi-Struktur (Kualitatif) untuk Manajer

Mendalami pengalaman manajer dalam menghadapi turnover karyawan Gen Z. Menanyakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan retensi karyawan Gen Z.

3. Teknik Analisis Data

Data Kuantitatif: Menggunakan analisis statistik deskriptif (mean, standar deviasi) untuk melihat tren utama dari faktor turnover dan motivasi kerja Gen Z. Uji regresi sederhana dapat digunakan untuk melihat hubungan antara faktor penyebab turnover dan motivasi kerja.

Data Kualitatif: Menggunakan analisis tematik untuk menemukan pola utama dari wawancara manajer terkait penyebab turnover dan strategi retensi.

4. *Validitas dan Reliabilitas*

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan dengan **uji Alpha Cronbach** untuk memastikan konsistensi data. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil kuantitatif dari Gen Z dan wawancara kualitatif dari manajer

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gen Z sebagai Gen para anak muda berbakat, Gen yang mahir dalam menggunakan produk teknologi dan Gen yang memiliki pola pikir kreatif dan inovatif dinilai dapat memanfaatkan setiap kecanggihan tersebut demi membangun perekonomian di Indonesia (Kartika et al., 2022). Namun dengan kemajuan teknologi membuat gen z menjadi orang yang tidak sabaran dalam berproses dalam hal pekerjaan ingin lebih cepat selesai, karir ingin lebih cepat, dan mereka sangat menuntut keseimbangan kerja dan kehidupan atau disebut work life balance, sehingga seperti menghindari kerja keras dan berproses karena mereka terbiasa dengan hal instan dan cepat. Padahal mereka belum banyak berkontribusi atau organisasi pada perusahaan tempat mereka bekerja (Opris & Chenusa, 2025 ; Turner et al., 2015).

Dalam dunia kerja saat ini, perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan, terutama dari generasi Z. Berdasarkan data yang dihimpun, terdapat beberapa alasan utama yang menyebabkan perusahaan memutuskan hubungan kerja dengan karyawan Gen Z. Faktor-faktor seperti kurangnya motivasi atau inisiatif, profesionalisme yang rendah, serta keterampilan organisasi dan komunikasi yang buruk menjadi penyebab utama. Selain itu, kurangnya pengalaman kerja yang relevan serta kesulitan dalam menerima feedback juga menjadi perhatian bagi perusahaan (Nabahaniand et al., 2020).

Berdasarkan data pada Tabel, dapat diketahui bahwa alasan utama perusahaan melakukan pemecatan terhadap karyawan Generasi Z berkaitan erat dengan aspek sikap kerja dan soft skills, bukan semata-mata pada kemampuan teknis. Faktor yang paling dominan adalah kurangnya motivasi atau inisiatif (50%), yang menunjukkan bahwa perusahaan menilai

rendahnya dorongan internal dan proaktivitas sebagai hambatan serius dalam kinerja karyawan muda. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi perusahaan terhadap etos kerja dengan perilaku kerja yang ditampilkan oleh sebagian karyawan Generasi Z

Tabel.1 Alasan Perusahaan Memecat Karyawan Generasi Z

No	Alasan Pemecatan	Persentase (%)
1	Kurangnya motivasi atau inisiatif	50%
2	Kurangnya profesionalisme	46%
3	Keterampilan berorganisasi yang buruk	42%
4	Keterampilan komunikasi yang buruk	39%
5	Kesulitan menerima umpan balik (feedback)	38%
6	Kurangnya pengalaman kerja yang relevan	38%
7	Keterampilan pemecahan masalah (problem solving) yang buruk	34%
8	Keterampilan teknis yang tidak memadai	31%
9	Ketidakcocokan dengan budaya organisasi	31%
10	Kesulitan bekerja dalam tim	30%

Data menunjukkan sejumlah alasan mengapa perusahaan memecat karyawan gen Z. Beberapa alasan tersebut adalah kurangnya motivasi atau inisiatif (50%), kurangnya profesionalisme (46%), keterampilan berorganisasi yang buruk (42%), keterampilan komunikasi yang buruk (39%), dan kesulitan menerima *feedback* (38%). Lebih lanjut, alasan-alasan lain perusahaan ketika memecat karyawan gen Z adalah kurangnya pengalaman kerja gen Z yang relevan (38%), keterampilan pemecahan masalah atau *problem solving* yang buruk (34%), keterampilan teknis yang tidak memadai (31%), ketidakcocokan budaya (31%), serta kesulitan bekerja dalam tim (30%).

Tabel. 2 Tindak Lanjut Perusahaan terhadap Karyawan Kurang Profesional

zTindakan Perusahaan	Persentase (%)
Dimasukkan ke dalam rencana peningkatan kinerja	79%
Akhirnya dipecat setelah evaluasi	60%

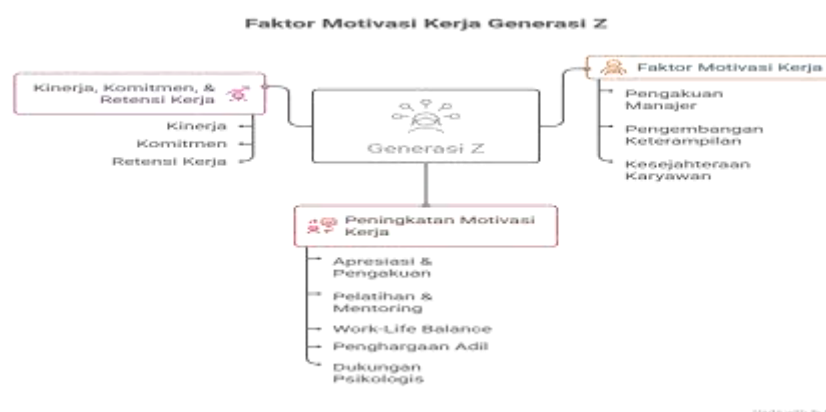
Sebanyak 79% perusahaan mengakui bahwa mereka menempatkan karyawan yang kurang profesional tersebut ke dalam rencana peningkatan kinerja, sedangkan 60% perusahaan melaporkan bahwa karyawan yang kurang profesional tersebut akhirnya dipecat. Kepala Penasihat Pendidikan dan Pengembangan Karier Intelligent Huy Nguyen pun mengungkapkan pendapatnya mengenai fenomena ini.

Banyak lulusan perguruan tinggi yang baru saja lulus mungkin kesulitan masuk dunia kerja untuk pertama kali karena hal ini bisa jadi sangat berbeda dari apa yang mereka jalani di perkuliahan/saat masih sekolah. Mereka seringkali tidak siap dengan lingkungan yang kurang terstruktur, dinamika budaya di tempat kerja, dan ekspektasi untuk bekerja secara mandiri (Huy Nguyen, 2024). Huy Nguyen menambahkan bahwa meskipun lulusan perguruan tinggi mungkin memiliki kemampuan teoritis yang baik, mereka sering tidak memiliki kemampuan praktis, pengalaman di dunia nyata, dan keterampilan khusus (*soft skill*) yang diperlukan untuk berhasil di dunia kerja. Ditambah ekspektasi yang didapatkan para lulusan perguruan tinggi gen Z dari para pekerja berpengalaman, hal tersebut dapat menciptakan tantangan bagi para lulusan baru gen Z di tempat mereka bekerja.

Pada dasarnya *recruiter* di perusahaan akan tetap memproses lamaran seseorang menurut kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan secara profesional. Para HRD dan *recruiter* tidak bisa memberikan bias tertentu pada generasi Z. “Kalaupun memaksakan seperti itu (tidak suka gen z), sayang banget, malah bisa buang-buang kandidat yang barangkali potensial mengisi suatu posisi yang dibutuhkan.

PEMBAHASAN

Hasil yang disajikan sebelumnya menunjukkan wawasan yang menarik dan berharga mengenai motivator kerja Gen Z. Pengakuan kerja, pengembangan keterampilan, dan kesejahteraan dalam perusahaan merupakan prediktor motivasi kerja yang signifikan secara statistik ketika uji hubungan antara motivasi dan faktor prediktor dilakukan. Pertanyaan penelitian dalam studi ini dirancang untuk mengeksplorasi faktor-faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja Gen Z, dan hipotesis dikembangkan untuk menguji hubungan ini secara empiris. Setiap hipotesis yang divalidasi memberikan bukti yang menjawab pertanyaan penelitian masing-masing dapat dilihat dari gambar dibawah ini.



Gambar 1 Faktor-faktor kerja generasi Z

Pertama, pertanyaan penelitian, 'Apakah perasaan dihargai oleh organisasi memotivasi karyawan Gen Z?', secara langsung ditangani oleh validasi parsial Hipotesis 4. Prediktor terkuat untuk motivasi kerja pada Gen Z adalah 'apresiasi kerja yang sangat tinggi'. Jika pekerjaan Gen Z sangat dihargai dalam organisasi, mereka merasa termotivasi. Tidak semua apresiasi positif penting untuk memotivasi Gen Z di tempat kerja, tetapi hanya apresiasi yang sangat tinggi. Gen Z ingin merayakan kemenangan besar dan kecil. Perusahaan harus belajar untuk mengintegrasikan apresiasi karyawan yang lebih besar ke dalam prosedur operasional mereka (Otieno & Nyambegeera, 2019). Sistem pendukung organisasi untuk anggota staf mencerminkan seberapa besar perusahaan menghargai kontribusi mereka. Perasaan positif dihasilkan ketika pekerja merasa dihargai dan dipahami dan kemampuan mereka dihargai (Xueyun et al., 2023). Akibatnya, Hipotesis 4 sebagian divalidasi. Temuan ini menyoroti pentingnya strategi yang disesuaikan untuk memberikan pengakuan yang bermakna.

Pertanyaan penelitian, 'Apakah kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam perusahaan memotivasi karyawan Gen Z?', dijawab melalui validasi Hipotesis 2. Prediktor terkuat kedua dari motivasi kerja Gen Z adalah 'Keterampilan', yang berarti bahwa Gen Z merasa lebih termotivasi ketika mereka menghargai bahwa keterampilan mereka dapat dikembangkan di dalam perusahaan. Mengenai pertumbuhan profesional, Gen Z menginginkan manajer untuk menjadi penasihat pribadi dan membantu anggota staf dalam memajukan karier mereka (Gabrielova & Buchko, 2021). Selain itu, wawancara mendalam mengungkapkan bahwa 'Generasi muda menyukai pembelajaran yang konstan. Mereka menyukai pengembangan diri, tidak harus hierarkis, ke dalam karier' (Responden 6).

Gen Z tampaknya terdorong oleh prospek mendapatkan karier ideal dan mengembangkan keahlian mereka. Sikap kewirausahaan mendorong tenaga kerja ini, mencari kontribusi langsung bagi perusahaan, ingin memengaruhi hasil, dan mendapat manfaat dari organisasi yang mapan dan terkenal (Barhate & Dirani, 2021). Mereka menginginkan pembinaan dan pendampingan untuk memperluas keahlian mereka di tempat kerja. Dengan memberi Gen Z orientasi pertumbuhan, konseling dan pembinaan karier dapat membantu mereka dalam mengembangkan kemampuan dan taktik yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dalam kehidupan dan pekerjaan mereka. Dengan demikian, Hipotesis 2 tervalidasi. Hasil ini mendukung gagasan bahwa pembinaan peningkatan keterampilan dalam organisasi merupakan pendorong utama motivasi di tempat kerja bagi generasi ini.

Pertanyaan penelitian, 'Apakah pengakuan dari manajer memengaruhi motivasi tempat kerja karyawan Gen Z?', selaras dengan validasi Hipotesis 1. Prediktor ketiga yang memberikan pengaruh tinggi pada motivasi adalah pengakuan kerja. Organisasi harus mengadopsi pendekatan strategis untuk mengakui dan memberi penghargaan kepada personel Gen Z (Gochangco et al., 2024).

Menurut Niezurawska (2023), keseimbangan kehidupan kerja generasi ini tampaknya optimal, karena mereka puas dengannya. Mereka memilih perusahaan yang menyediakan paket seperti itu atau menganggap keseimbangan ini cukup. Tampaknya mereka saat ini fokus untuk mencapai kesuksesan profesional. Sebagai kesimpulan, Hipotesis 1 divalidasi, dan hasilnya memperkuat peran pengakuan manajerial dalam mendorong keterlibatan dan produktivitas.

Pertanyaan penelitian, 'Apakah fokus organisasi pada kesejahteraan karyawan memengaruhi motivasi Gen Z di tempat kerja?', dijawab dengan validasi Hipotesis 3. Prediktor terakhir yang tercakup dalam model ekonometrika adalah kesejahteraan, yang terbukti menjadi variabel yang mendukung motivasi Gen Z. Organisasi harus memastikan kesejahteraan karyawan mereka. Menurut Xiang et al. (2024), pengusaha Gen Z harus menumbuhkan enam dimensi kesejahteraan di tempat kerja: dorongan diri, personalisasi, tanggung jawab, toleransi, realisasi, dan identifikasi. Menurut wawancara mendalam, 'Kesejahteraan menjadi semakin penting bagi generasi muda' (Responden 15).

Lebih jauh, Responden 4 menyatakan, 'Gen Z menemukan motivasi mereka baik dalam banyaknya hari libur, untuk mencapai tujuan pribadi (seperti meningkatkan kondisi kebugaran, detoks teknologi, menghabiskan waktu berkualitas dengan keluarga dan teman) atau dalam kegiatan komunal yang terkait dengan perjalanan dan lokakarya pembentukan tim, yang diakhiri dengan banyak gambar, video atau testimonial lainnya yang mencakup semua anggota tim, di samping sertifikat partisipasi atau bahkan perbedaan yang menyoroti berbagai kualitas formal dan informal penerima (misalnya ketepatan waktu, humor, permainan yang adil, dll).

Responden 17 juga percaya bahwa 'komitmen emosional jauh lebih menonjol di kalangan karyawan muda. Karyawan mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, kesejahteraan karyawan adalah landasan perusahaan yang solid, dan itulah sebabnya kami berinvestasi dalam menemukan keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi (akses gratis bagi karyawan ke klinik medis, program hiburan dan budaya).

Dengan mempertimbangkan pernyataan sebelumnya, kita dapat menyimpulkan bahwa Hipotesis 3 tervalidasi. Temuan ini menyoroti pentingnya memprioritaskan kesejahteraan karyawan sebagai komponen inti dari strategi motivasi organisasi. Dengan demikian, dengan mempertimbangkan karakteristik profil motivasi kaum muda dalam lingkungan kontemporer, manajemen bisnis harus memberikan perhatian khusus pada serangkaian instrumen motivasi non-material, yang meliputi peraturan organisasi ketenagakerjaan baru, kompensasi yang adil, jadwal kerja yang fleksibel, komunikasi yang baik, dukungan psikologis di saat-saat yang tidak menentu, dan instrumen manajemen kesejahteraan lainnya (Chala et al., 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa pengakuan kerja, pengembangan keterampilan, kesejahteraan organisasi, dan penghargaan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Gen Z. Upah menjadi faktor utama pendorong efisiensi kerja, meskipun Gen Z juga menghargai pengakuan dan apresiasi personal dari manajemen. Mereka cenderung menyukai pekerjaan individu, sering berpindah tempat kerja, dan menunjukkan loyalitas rendah terhadap organisasi. Oleh karena itu, manajer disarankan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang transparan, kesempatan pengembangan keterampilan, serta program kesejahteraan yang relevan. Strategi retensi yang efektif dapat mencakup jalur karier yang jelas, apresiasi yang konsisten, dan keseimbangan antara otonomi dengan pembinaan kerja tim.

Implementasi strategi motivasi perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, kesiapan organisasi, dan keberagaman generasi di tempat kerja. Pendekatan bertahap dan hemat biaya direkomendasikan, terutama untuk UKM, dengan memanfaatkan program berbasis komunitas atau pihak eksternal. Perbedaan individu dalam Gen Z juga menuntut kebijakan yang disesuaikan untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Keterbatasan penelitian ini meliputi fokus pada populasi Gen Z di Kuningan, perbedaan budaya dan ekonomi yang membatasi generalisasi, serta metode sampling yang mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan keragaman populasi. Meskipun demikian, temuan ini memberikan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan dan loyalitas Gen Z di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Alifia, H. (2023). Makna dan tujuan kerja Generasi Z di era digital. Jakarta: Pustaka

Millennial.

- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career development in the fourth industrial revolution: The role of career adaptability and resilience. *Human Resource Development International*, 24(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1767456>
- Benítez-Márquez, M. D., Medina-Garrido, J. A., & Camarero-Izquierdo, C. (2022). Job mobility and generational differences: A focus on Generation Z. *Journal of Business Research*, 144, 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.056>
- Chala, A. T., Lemessa, T. D., & Daba, M. T. (2022). Non-material motivational strategies in organizational management. *International Journal of Management Studies*, 29(2), 45-59.
- Danna, M. B. (2024). Diversity and inclusion trends for Gen Z in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 245-260.
- Deloitte Insights. (2022). 2022 Gen Z and Millennial survey. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com>
- Emilia, P. (2024). Menyesuaikan tempat kerja bagi Generasi Z: Strategi HR terkini. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 12(1), 55-70.
- Fatiha, A., Yusof, N., & Ali, N. (2024). Work-life balance and Generation Z: Challenges and strategies. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 77-90.
- Fromm, J., & Read, A. (2018). Marketing to Gen Z: The rules for reaching this vast—and very different—generation of influencers. AMACOM.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Garcia, L., & Torres, M. (2023). Digital communication preferences across generations. *Journal of Communication Management*, 27(3), 251-268.
- Gochangco, J. A., & Ocenar, C. M. (2024). Managerial recognition and employee engagement in the Gen Z workforce. *Asia-Pacific Journal of Human Resource Management*, 15(2), 101-120.
- Hanifah, A. (2023). Sustainability and social impact in the eyes of Gen Z. *Indonesian Journal of Business Ethics*, 9(2), 135-149.
- Harvard Business Review. (2023). The truth about Gen Z at work. Harvard Business Publishing.
- Huy, N. (2024). College graduates and workplace readiness: The Gen Z perspective. *Intelligent Career Development Report*.
- Kartika, R., Suryani, T., & Wahyudi, D. (2022). Motivasi kerja Generasi Z dan pengaruhnya terhadap produktivitas. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 88-102.
- Love Reformasianto, V., & Faizah, N. (2025). Collaborative engagement for Generation Z in digital workplaces. *Jurnal Teknologi dan Organisasi*, 8(1), 44-58.
- Love Reformasianto, V. (2025). Technology adoption among Gen Z employees. *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen*, 7(1), 12-26.
- Marginean, A. E. (2021). The importance of recognition for Generation Z employees. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 171-188. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0011>
- Mar'atus Sholikah, & Afni Atika Marpaung. (2025). Inclusion and diversity in Gen Z workplaces. *Jurnal Psikologi Industri*, 13(1), 22-38.
- Nabahaniand, R., & Riyanto, A. (2020). Faktor penyebab turnover karyawan Generasi Z. *Jurnal SDM dan Organisasi*, 5(2), 67-79.
- Niezurawska, J. (2023). Work-life balance and generational perspectives. *Journal of Human Resource Management*, 11(3), 65-82.
- Otieno, P., & Nyambegera, S. M. (2019). Employee appreciation and workplace motivation.

African Journal of Business Management, 13(14), 462-470.

Priyadarshini, S. (2020). Work-life balance expectations of Gen Z. *International Journal of Human Capital*, 6(2), 99-110.

Sadiyah, N., & Solekah, N. A. (2025). Entrepreneurial mindset in Generation Z employees. *Jurnal Kewirausahaan*, 10(1), 55-70.

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). Generation Z goes to college. Jossey-Bass.

Stillman, D., & Stillman, J. (2017). Gen Z @ work: How the next generation is transforming the workplace. Harper Business.

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

Viki, L. R., & Faizah, N. (2025). Collaborative engagement for Generation Z. *Jurnal Teknologi dan Organisasi*, 8(1), 44-58.

Xiang, Y., Li, P., & Zhao, J. (2024). Workplace well-being for Generation Z: A six-dimension model. *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 89-105.

Xueyun, W., Li, H., & Zhang, Q. (2023). Organizational support and employee appreciation. *Asia-Pacific Journal of Management*, 40(3), 711-732.