

Generasi Z sebagai Agen Perubahan Perilaku Organisasi: *Systematic Literature Review*

Intan Tamara Febrinzky^{1*}

¹Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email: intan.tamara@untirta.ac.id

Received: 27-01-2026

Revised : 09-02-2026; 18-02-2026

Accepted : 20-02-2026

Abstrak

Pergeseran komposisi angkatan kerja global dalam satu decade terakhir ini mendorong peningkatan perhatian secara akademik khususnya pada karakteristik Generasi Z pada organisasi. Gen Z sangat menghargai fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan pekerjaan yang bermakna. Dimana hal tersebut menjadi faktor yang menyebabkan motivasi serta menimbulkan *engagement* bagi karyawan agar tetap bertahan disuatu organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi perspektif lintas disiplin yang meliputi perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia dan budaya kerja yang selama ini dikaji secara parsial, serta pada perumusan model konseptual sintesis yang menjelaskan mekanisme perubahan perilaku organisasi yang dipicu oleh karakteristik yang dimiliki oleh Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk melihat dan mengkaji lebih dalam tentang penelitian terdahulu. Tahapan dimulai dari identifikasi, penyaringan, dan kelayakan artikel dari basis data dalam rentang tahun 2015–2025. Analisis dilakukan melalui *thematic synthesis* dan *content analysis* untuk mengidentifikasi pola, determinan, serta dampak perilaku Generasi Z terhadap dinamika organisasi. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa banyak artikel yang menyebutkan bahwa *organizational behavior*, *motivation* dan *leadership* mempengaruhi tingkat *engagement* pada Gen Z. Selain itu, juga menghasilkan model sintesis konseptual yang menjelaskan mekanisme Generasi Z sebagai agen perubahan perilaku organisasi dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam menyesuaikan praktik manajemen agar lebih fleksibel, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Kata kunci: Perilaku Organisasi, Generasi Z, Keterlibatan, Motivasi, Kepemimpinan

Abstract

The shift in the composition of the global workforce over the past decade has led to increased academic attention, particularly on the characteristics of Generation Z within organizations. Gen Z highly values work flexibility, *work-life balance*, and meaningful work. These factors contribute to motivation and foster engagement among employees to remain in an organization. The novelty of this research lies in the integration of a cross-disciplinary perspective encompassing organizational behavior, human resource management, and work culture, which have previously been studied in a partial manner, as well as in the formulation of a synthesized conceptual model that explains the mechanism of organizational behavior changes triggered by the characteristics possessed by Generation Z. This study uses a *systematic literature review* approach to examine and delve deeper into previous research. The stages begin with the identification, screening, and eligibility of articles from databases within the period 2015–2025. Analysis is carried out through *thematic synthesis* and *content analysis* to identify patterns, determinants, and the impact of Generation Z behavior on organizational dynamics. The results obtained show that many articles mention that organizational behavior, motivation, and leadership affect the level of engagement in Gen Z. In addition, it also produces a conceptual synthesis model that explains the mechanism of Generation Z as agents of

organizational behavior change and provides practical implications for organizations to adjust management practices to be more flexible, adaptive, and aligned with the characteristics of Generation Z.

Keywords: *Organizational Behavior, Z Generation, Engagement, Motivation, Leadership*

Pendahuluan

Pergeseran komposisi angkatan kerja global dalam satu decade terakhir ini mendorong peningkatan perhatian secara akademik khususnya pada karakteristik Generasi Z pada organisasi. Generasi Z adalah sekelompok orang yang lahir setelah tahun 1995 dan sekarang menjadi bagian signifikan dari angkatan kerja global karena perilaku dan ekspektasi kerja mereka berbeda dengan generasi sebelumnya (Nugroho *et al.*, 2025). Pada penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa Gen Z sangat menghargai fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan pekerjaan yang bermakna dibanding dengan generasi sebelumnya sehingga arah perilaku organisasi sekarang pun turut berbeda. Selain itu, faktor seperti lingkungan dan gaya kepemimpinan turut membentuk perilaku kerja Gen Z, maka dari itu mengintegrasikan hasil penelitian empiris Gen Z dalam kerangka *organizational behavior* menjadi penting untuk memahami dinamika tenaga kerja lebih komprehensif (Dewi's & Indrawati, 2025).

Engagement atau keterlibatan Gen Z dipengaruhi banyak faktor seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, serta kesempatan untuk pengembangan karir (Dewi *et al.*, 2025). Seperti penelitian milik Nurmasari *et al.* (2025) yang menunjukkan pemberdayaan karyawan seperti kesempatan partisipasi dan otonomi pada pekerjaannya, dapat meningkatkan keterlibatan serta kinerja Gen Z di tempat kerja. Selain *engagement*, motivasi juga menjadi fokus yang penting dalam strategi organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pada penelitian sebelumnya, Gen Z termotivasi tidak hanya oleh kompensasi finansial, tetapi juga aspek pembelajaran dan pengembangan, peluang karir, lingkungan sosial, budaya organisasi, teknologi digital dan kesempatan berkembang menjadi bukti yang dapat memotivasi kerja Gen Z (Nabawi *et al.*, 2025).

Leadership pada konteks Gen Z juga menunjukkan dinamika berbeda dari generasi sebelumnya. Seperti penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja Gen Z di era digital seperti sekarang (Rizana *et al.*, 2025). Hal ini menandakan bahwa pemimpin dimasa sekarang perlu menggabungkan penggunaan teknologi digital dan gaya komunikasi kolaboratif agar dapat mendukung Gen Z. Hal ini dikarenakan ketika kepemimpinannya responsif terhadap kebutuhan generasi baru ini, maka dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif dan mendukung perkembangan individu secara berkesinambungan.

Sejumlah studi telah mengeksplorasi hubungan Generasi Z dengan berbagai aspek organisasi. Penelitian mengenai "*Generation Z*" AND "*Organizational Behavior*" umumnya berfokus pada preferensi kerja dan adaptasi budaya organisasi. Studi dengan kata kunci "*Generation Z*" AND "*Employee Engagement*" menyoroti faktor-faktor seperti hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, pengembangan karir serta kualitas hidup. Sementara itu, kajian "*Generation Z*" AND "*Work Motivation*" lebih banyak mengulas apa saja faktor orientasi motivasi dari ekstrinsik yang bisa mempengaruhi Gen Z dalam bekerja. Penelitian

dengan kombinasi “*Generation Z*” AND “*Leadership*” mengkaji ekspektasi terhadap jenis kepemimpinan yang dikatakan ideal bagi Gen Z.

Meskipun berbagai penelitian menyebutkan karakteristik Gen Z menghargai fleksibilitas kerja, *work-life balance* serta pekerjaan yang bermakna, masih terdapat kesenjangan antara praktik manajemen organisasi dan karakteristik generasi tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z membawa karakteristik dan ekspektasi yang berbeda ke dalam lingkungan kerja, yang dapat menciptakan tantangan bagi organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara efektif (Zahra *et al.*, 2025). Maka dari itu organisasi perlu menyesuaikan praktik manajemen mereka untuk memenuhi harapan dan nilai-nilai Gen Z. Pendekatan manajemen tradisional tidak begitu efektif untuk mengelola karyawan Gen Z. Pendapat dari Salem (2025) menyebutkan bahwa organisasi dituntut untuk mengubah strategi manajemen mereka (Urbancová *et al.*, 2020). Gen Z mengharapkan fleksibilitas, kebebasan, dan lingkungan kerja yang mendukung, mereka tidak bisa bekerja dengan sistem manajemen yang kaku.

Berbagai literatur tersebut berkembang pesat, terdapat sejumlah kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Pertama, literatur masih terfragmentasi berdasarkan tema (*engagement*, *motivasi*, *kepemimpinan*, atau *perilaku organisasi secara umum*) tanpa integrasi konseptual yang menjelaskan bagaimana dimensi-dimensi tersebut saling berinteraksi dalam membentuk perubahan organisasi secara sistemik. Kedua, sebagian besar penelitian bersifat empiris parsial dan kontekstual (*negara atau sektor tertentu*), sehingga belum menghasilkan sintesis komprehensif mengenai pola global bisa dilihat dari beberapa sampel yang didapat masih sedikit membahas di negara-negara berkembang. Ketiga, studi yang ada lebih menempatkan Generasi Z sebagai objek manajemen (bagaimana organisasi mengelola mereka), bukan sebagai subjek aktif yang memicu transformasi perilaku organisasi. Dengan kata lain, literatur belum secara eksplisit memosisikan Generasi Z sebagai *agent of organizational change*. Keempat, belum terdapat pemetaan sistematis yang mengidentifikasi kombinasi empat domain utama tersebut (*organizational behavior*, *employee engagement*, *work motivation*, dan *leadership*).

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengidentifikasi serta menganalisis sikap serta perilaku yang timbul dari Gen Z pada konteks *organizational behavior* melalui pendekatan *systematic literature review*. Studi ini berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi seperti *motivasi*, *keterlibatan*, *gaya kepemimpinan* pada organisasi tempat mereka berkerja. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mensistesis berbagai temuan terdahulu serta melihat apakah terdapat kesenjangan pada penelitian terdahulu.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi keilmuan manajemen khususnya dibidang sdm serta bagi organisasi untuk menghadapi serta diharapkan tahu bagaimana mengelola sumber daya manusia khususnya pada Gen Z agar meningkatkan kinerja Gen Z itu sendiri.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk melihat dan mengkaji lebih dalam tentang penelitian terdahulu dimulai dari mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensistesis suatu hasil penelitian terdahulu secara sistematis. Tahap pertama yang dilakukan adalah melakukan identifikasi terhadap artikel di Google Scholar dengan menggunakan kata kunci “*Generation Z*” AND “*Organizational Behavior*”,

“*Generation Z*” AND “*Employee Engagement*”, “*Generation Z*” AND *Work Motivation*” serta “*Generation Z*” AND “*Leadership*”. Pencarian artikel dimulai dari 1-10 Januari 2026 dan dibatasi hanya 5 tahun dimulai dari 2020-2025 serta diambil dari Google Scholar serta dapat diakses secara *full-text*. Proses seleksi awal dari 826 hasil menjadi 250 hasil. Kemudian pada tahap *screening*, penulis melakukan seleksi pada judul, abstrak, artikel ilmiah, fokus pada Generasi Z, membahas minimal salah satu dari *organizational behavior*, *employee engagement*, *work motivation*, dan *leadership*. Seleksi dilanjutkan dengan membuang bahan selain artikel jurnal dan hanya membahas Generasi Z hanya sekilas. Hasil seleksi didapat hasil sekitar 80 artikel. Terakhir dilakukan *eligibility* dengan melihat artikel yang *full open access*, metode ilmiah yang jelas dan topiknya sangat relevansi dengan topik SLR sehingga penulis menampilkan 28 artikel yang akan dianalisis.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup: artikel empiris maupun konseptual yang membahas Generasi Z dalam konteks organisasi, memuat salah satu dari empat domain utama dan tersedia dalam bentuk teks lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel opini, editorial, prosiding konferensi, tesis/disertasi dan studi di luar konteks organisasi (misalnya murni pendidikan tanpa implikasi kerja). Proses ekstraksi data dilakukan dengan mencakup identitas studi (penulis, tahun), judul penelitian, desain metodologi (kuantitatif, kualitatif, atau campuran), variabel utama, serta temuan kunci. Ekstraksi dilakukan secara sistematis untuk memastikan konsistensi interpretasi dan meminimalkan bias. Sintesis data menggunakan *thematic syntesis*, dimana setiap artikel yang lolos dipastikan mengidentifikasi Gen Z terhadap konteks perilaku organisasi, *employee engagement*, motivasi kerja, dan kepemimpinan. Berdasarkan artikel yang dianalisis, terdapat 4 kategori yaitu fleksibilitas kerja dan *work-life balance*, kepemimpinan, motivasi dan *psychological* factors, serta *employee engagement* dan retensi. Melalui proses ini, penelitian menghasilkan pemetaan konseptual yang menjelaskan bagaimana karakteristik Generasi Z berkontribusi terhadap perubahan perilaku organisasi secara sistematis.

Hasil dan Pembahasan

Hasil yang didapat penulis setelah melakukan beberapa tahapan ditemukan sebanyak 28 artikel penelitian. Dimana 30 artikel yang terpilih dibawah ini akan diuraikan bagaimana Generasi Z berpengaruh pada *organizational behavior*, *employee engagement*, *work motivation*, dan *leadership*. Pemetaan terhadap 28 artikel menunjukkan bahwa literatur didominasi oleh tema *employee engagement* (sekitar 40% studi), diikuti oleh kepemimpinan dan fleksibilitas kerja sebagai determinan utama. Dari sisi metodologi, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei cross-sectional dan analisis SEM, sementara studi longitudinal dan mixed-method masih sangat terbatas. Secara kontekstual, mayoritas studi dilakukan di negara berkembang, khususnya Indonesia, dengan fokus pada sektor manufaktur dan jasa, sehingga generalisasi lintas budaya masih memerlukan pengujian lebih lanjut. Selain itu, fenomena seperti *quiet quitting* baru muncul dalam satu studi terkini, yang menunjukkan bahwa isu tersebut masih dalam tahap eksploratif dalam literatur Generasi Z.

Tabel 1. Jurnal antara Tahun 2020-2025

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Variabel Utama	Temuan
1	Nugroho et al. (2025)	<i>A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees</i>	Kualitatif	Gen Z, OB	Gen Z menghargai fleksibilitas, keseimbangan dalam kehidupan kerja, dan pekerjaan yang bermakna.
2	Joesah et al. (2025)	<i>The Influence of Work Flexibility and Leadership on Work Engagement of Generation Z with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	SEM	Gen Z, Leadership, Engagement, Satisfaction	Leadership mempengaruhi kepuasan dan engagement
3	Nurmasari et al. (2025)	<i>The Role of Empowerment in Improving Generation Z Engagement and Performance in the Workplace</i>	SEM	Gen Z, Empowerment, Engagement, Performance.	Empowerment menumbuhkan rasa berharga dan motivasi.
4	Nabawi et al. (2025)	<i>Analisis Motivasi Kerja Gen Z Dengan Landasan Teori Atribusi: Studi Tinjauan Literatur di Indonesia</i>	Kualitatif	Gen Z, Motivasi	Motivasi intrinsik mempengaruhi Gen Z dalam bekerja.
5	Turangan et al. (2025)	<i>The Role Of Transformational Leadership, Compensation, And Motivation In Job Satisfaction Of Generation Z In West Jakarta</i>	SEM	Gen Z, Transformational Leadership, Compensation, Motivation	Kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan.



6	Satriawan et al. (2025)	<i>Gen Z at Work: The Roles of Quiet Quitting, Career Support, and Engagement in Shaping Performance</i>	Kuantitatif (Survey)	Gen Z, <i>Quiet Quitting, Career Support, and Engagement</i>	<i>Quiet quitting</i> berdampak negatif terhadap kinerja dan <i>engagement</i> memainkan peran penting dan positif dalam meningkatkannya
7	Hajjar S & Sary (2025)	<i>The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Gen Z Employee Loyalty in Indonesia</i>	Kuantitatif (SEM PLS)	Gen Z, <i>Work-Life Balance and Work, Environment, Employee Loyalty</i>	Work-Life Balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
8	Lazuardi et al. (2025)	<i>Work Flexibility and Rewards Affect Gen Z Employee Retention Through Job Satisfaction Mediation</i>	Kuantitatif (SEM)	<i>Work Flexibility, Rewards Affect, Gen Z, Employee Retention, Job Satisfaction</i>	Work flexibility dan penghargaan memengaruhi retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
9	Zhang & Wang, (2025)	<i>Empowerment or burden? The impact of empowering leadership on Generation Z knowledge workers retention willingness</i>	Kuantitatif (SEM)	Gen Z, <i>Empowerment Leadership, retention</i>	Kepemimpinan yang memberdayakan memiliki efek ambivalen terhadap kemauan untuk bertahan.
10	Habibi (2025)	<i>Influence of Work Flexibility and Quality of Work Life on Job Loyalty among Generation Z Employees</i>	Kuantitatif (SEM)	Gen Z, <i>Work Flexibility, Quality of Work Life, Job Loyalty</i>	Work flexibility & QWL mempengaruhi job loyalty
11	Rahman et al. (2025)	<i>HR Strategies in Increasing Employee Engagement in Generation Z: A</i>	SLR	Gen Z, <i>Engagement</i>	<i>Work flexibility, tech-based comms, employer branding & career path</i>



<i>Literature Review</i>				pengaruhi <i>engagement</i>	
12	Handayani & Sary (2025)	<i>Work Motivation as a Moderator Between Work Environment and Ethical Leadership on Generation Z Employee Loyalty in Indonesia</i>	Kuantitatif (SEM)	Gen Z, <i>Work Motivation, Work Environment, Ethical Leadership, Employee Loyalty</i>	Lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap loyalitas karyawan dan motivasi kerja. Selain itu, terdapat hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan etis, yang mendorong loyalitas karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.
13	Zega & Palupiningt yas (2025)	<i>A Study on the Determinants of Employee Engagement Among Generation Z in the Manufacturing Sector of Semarang Regency</i>	Kualitatif (interview)	Gen Z, <i>Employee Engagement</i>	Lima faktor utama yang memengaruhi keterlibatan karyawan: desain pekerjaan dan otonomi, hubungan dengan pimpinan dan atasan, pengembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan, lingkungan kerja dan budaya organisasi, serta <i>work-life balance</i>
14	Kristiana et al. (2025)	<i>Employee Engagement Among Generation Z in Tourism Business: The Role of Technology, Organizational Culture, and Servant Leadership</i>	Kuantitatif (SEM)	Gen Z, <i>Employee Engagement, Organizational Culture, dan Servant Leadership</i>	Pemanfaatan teknologi informasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan pelayan berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan.



15	Rizana <i>et al.</i> (2025)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Untuk Generasi Z : Membangun Motivasi Dan Keterlibatan Karyawan Di Era Digital	SLR	Gen Z, Kepemimpin, Motivasi dan Keterlibatan	Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan Generasi Z
16	Guslina <i>et al.</i> (2025)	<i>HRM Strategies for Managing Generation Z Talent: Understanding Workplace Needs and Motivations</i>	Kualitatif	Gen Z, <i>HRM Strategies, Workplace Needs dan Motivations</i>	Perusahaan menghadapi tantangan dalam tiga aspek utama: menarik, mempekerjakan, dan mempertahankan Generasi Z
17	Anandita <i>et al.</i> (2025)	<i>Exploring Gen Z Engagement: Work–Life Balance and Flexibility in Creative Programming Work</i>	Kuantitatif	Gen Z, <i>engagement, WLB, Flexibility</i>	WLB secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan, menyoroti pentingnya keseimbangan dalam hal waktu, keterlibatan, dan kepuasan.
18	Ramli <i>et al.</i> (2025)	Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di PT. Hadji Kalla	Kuantitatif	Gen Z, <i>Pengembangan Karir, Motivasi, Kinerja Karyawan</i>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y) Generasi Z (Gen Z)
19	Aysila & Kusmaryani (2025)	<i>Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement in Generation Z Employees</i>	Kuantitatif	Gen Z, <i>Quality of Work Life, Work Engagement</i>	Kualitas hidup kerja secara signifikan memprediksi keterlibatan kerja.

20	Anabelle & Aryati (2025)	<i>Gen Z at Work: The Impact of Culture, Career Growth, and Well-being on Engagement</i>	Kuantitatif	Gen Z, Culture, Career Growth, Well-being dan Engagement	Culture, Career Growth, dan Well-being mempengaruhi Engagement
21	Rahmah et al. (2024)	<i>The Comparison of Work Motivation Between Generation Z and Millennials Generation</i>	Kuantitatif	Gen Z, Work Motivation	Work Motivation mempengaruhi karakter individual Gen Z.
22	Tanoto & Tami (2024)	<i>Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics</i>	Kuantitatif (SEM PLS)	Gen Z, Work-Life Balance, Job Embeddedness, Retention	Work-life balance mempengaruhi employee retention, turnover intention, dan job embeddedness.
23	Widodo et al. (2024)	<i>Work Engagement in Generation Z Employees: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Work Meaningfulness</i>	Kuantitatif (SEM)	Gen Z, Work Engagement Employees, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support dan Work Meaningfulness	Dukungan organisasi yang dirasakan, makna kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja pada karyawan generasi Z.
24	Sani et al. (2024)	<i>Motivasi Kerja Generasi Z Di Indonesia : Sebuah Eksplorasi Teoritis Menggunakan Metode Zaltman Methapore Elicitation Technique (Zmet)</i>	ZMET	Gen Z dan Motivasi	Motivasi kerja generasi Z di Indonesia dipengaruhi pemenuhan kebutuhan dasar, aktualisasi diri, penghargaan finansial dan lingkungan kerja yang kondusif

25	Kwartawaty <i>et al.</i> (2024)	<i>Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review</i>	Mixed	Gen Z dan Leadership	Gaya kepemimpinan Transformatif lebih efektif dan ideal untuk Gen Z
26	Hukma & Bakar (2023)	<i>Psychological Capital dan Work Engagement Pada Karyawan Generasi Zoomers</i>	Kuantitatif (Regresi Linear)	Gen Z, Psychological Capital dan Work Engagement	Psychological Capital berpengaruh positif terhadap engagement.
27	Septiawan & Masrunik (2020)	<i>Motivation of Generation Z at Work</i>	Kualitatif	Gen Z dan Motivasi	Motivasi kerja generasi Z sesuai dengan tiga teori. Secara khusus untuk memenuhi minat mereka, lingkungan kerja yang penuh dengan rekan sebaya, dan untuk menjalankan amanah.
28	Filatrovi & Attiq (2020)	<i>Managing Employee Engagement In Generation Z</i>	Kuantitatif (SEM)	Gen Z, Engagement	Keadilan kompensasi memengaruhi makna psikologis dan makna psikologis memengaruhi keterlibatan karyawan

Sumber: Data yang telah diolah (2026)

Tabel 2. Tabel Distribusi Metodologi Penelitian

Metode	Jumlah Studi	Persentase
Kuantitatif (SEM, <i>Cross Sectional</i>)	20	71%
Kualitatif	4	14%
SLR	3	11%
Mixed	1	4%

Sumber: Data yang telah diolah (2026)

Tabel 3. Tabel Distribusi Tema Penelitian

Tema Utama	Jumlah Studi	Contoh Studi
<i>Engagement</i> dan Retensi	12	(Filatrovi & Attiq, 2020; Kristiana <i>et al.</i> , 2025; Widodo <i>et al.</i> , 2024)
Kepemimpinan	8	(Kwartawaty <i>et al.</i> , 2024; Rizana <i>et al.</i> , 2025; Zhang & Wang, 2025)
Motivasi	6	(Rahmah <i>et al.</i> , 2024; Septiawan & Masrunik, 2020)
<i>Flexibility</i> dan WLB	9	(Habibi, 2025; Lazuardi <i>et al.</i> , 2025; Tanoto & Tami, 2024)

Sumber: Data yang telah diolah (2026)

Generasi Z telah menjadi bagian yang sangat signifikan di dunia kerja saat ini dengan membawa karakteristik yang unik dan berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi Z ini membawa suatu karakteristik dimana hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen kerja hingga niat mereka untuk bertahan pada organisasi (Balahmar & Abadi, 2025). *Organizational behavior* yang adaptif penting untuk menghadapi perubahan lingkungan dan teknologi, karena ketika organisasi mendukung kolaborasi serta inovasi maka akan mendorong peningkatan *engagement* para karyawannya (Ferdianto & Frimayasa, 2025). *Engagement* menjadi faktor penting untuk menjelaskan perilaku kerja dan produktivitas. Dimana ketika lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong mendukung pengembangan karier karyawan maka mereka akan memiliki motivasi untuk bekerja (Sani *et al.*, 2024). Selain itu, penelitian milik Kwartawaty *et al.* (2024) juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan juga mempengaruhi Gen Z dalam bekerja.

Setelah melakukan analisis terhadap 28 jurnal menunjukkan bahwa Gen Z memiliki karakteristik perilaku organisasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya, terutama yang berhubungan dengan jam kerja yang fleksibel, berorientasi akan teknologi serta kebutuhan untuk mengembangkan diri (Anandita *et al.*, 2025). Sebagian besar penelitian melihat bahwa kepemimpinan, dukungan karir, gaya kepemimpinan, kompensasi dapat mempengaruhi Gen Z dalam bekerja (Filatrovi & Attiq, 2020; Kwartawaty *et al.*, 2024; Rizana *et al.*, 2025). Dengan demikian bisa dikatakan bahwa Gen Z ini disebut sebagai agen perubahan karena organisasi dipaksa untuk mengikuti perkembangan jaman agar dapat mempertahankan karyawannya.

Secara keseluruhan, hasil SLR menunjukkan bahwa *organizational behavior* pada Gen Z dipengaruhi oleh berbagai interaksi kompleks mulai dari *leadership*, motivasi, hingga *engagement*. Temuan ini bisa menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang budaya organisasi yang mengakomodir kebutuhan karyawan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Namun, sebagian besar studi masih memiliki batasan, seperti studi masih bersifat *cross-sectional* dan masih sedikit negara berkembang yang meneliti. Oleh karena itu, diharapkan penelitian di masa yang akan datang diharapkan bisa mempertimbangkan metode longitudinal dan mengembangkan penelitian di berbagai negara berkembang. Selain itu masih minim sekali penelitian yang mengintegrasikan *leadership*, *motivation* dan *engagement*, mungkin itu bisa menjadi pertimbangan untuk semakin mengembangkan hasil penelitian. Selain itu, munculnya variabel *quiet quitting* tetapi artikel yang membahas masih

belum terlalu banyak maka variabel tersebut bisa menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian yang akan mendatang.

Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya pada pembahasan *organizational behavior* khususnya pada nilai kerja, ekspektasi organisasi, dan sikap yang ditunjukkan pada pekerjaan (Bencsik *et al.*, 2016). Perbedaan ini ditunjukkan kedalam kebutuhan terhadap fleksibilitas kerja, makna pekerjaan dan harapan terhadap lingkungan organisasi yang adaptif (Nugroho *et al.*, 2025). *Engagement* memainkan peran penting untuk memahami hubungan antara organisasi dengan Gen Z, dimana ketika organisasi memberikan dukungan maka akan terbentuk keterlibatan di karyawan Gen Z (Rahman *et al.*, 2025). Selain itu, motivasi serta leadership juga menjadi faktor kunci yang mendorong kualitas perilaku Gen Z, dimana motivasi ini dipengaruhi oleh kombinasi faktor baik secara internal maupun eksternal seperti pengembangan karir atau keseimbangan hidup (Nabawi *et al.*, 2025). Gaya kepemimpinan juga menjadi penentu, dimana gaya transformasional mampu menarik dan mempertahankan potensi Gen Z sehingga menumbuhkan keterlibatan dan kolaborasi di lingkungan organisasi (Kwartawaty *et al.*, 2024). Meskipun jumlah penelitian meningkat, sebagian besar hanya berfokus pada satu atau dua variabel. Penelitian yang bersifat longitudinal, komparatif lintas negara dan munculnya variabel *quiet quitting* perlu menjadi pertimbangan untuk dibahas pada penelitian selanjutnya.

Berdasarkan sintesis terhadap 28 artikel yang direview, penelitian ini menegaskan bahwa Generasi Z berperan sebagai agen perubahan perilaku organisasi melalui mekanisme yang konsisten muncul dalam literatur, yaitu kombinasi antara desain kerja fleksibel, dukungan organisasi, dan kepemimpinan adaptif yang bermuara pada peningkatan *employee engagement*. Dimana *engagement* dalam konteks ini tidak berdiri sebagai variabel tunggal, melainkan sebagai konsekuensi sistemik dari praktik organisasi yang selaras dengan karakteristik Generasi Z. Selain itu, pada berbagai studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, *work-life balance*, kualitas lingkungan kerja, serta dukungan karier secara signifikan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Generasi Z. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dalam mendorong motivasi dan keterlibatan dibandingkan pendekatan yang kaku dan hierarkis. Pada akhirnya, penelitian ini bisa membantu untuk melihat bahwa transformasi organisasi yang dipicu oleh Gen Z berpusat pada keterlibatan sebagai penghubung antara praktik yang dilakukan oleh organisasi hingga *outcome* atau keluaran organisasi itu sendiri.

Daftar Pustaka

- Anabelle, M., & Aryati, A. S. (2025). Gen Z At Work: The Impact Of Culture, Career Growth, And Well-Being On Engagement. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 4(4), 1352–1366. <https://doi.org/10.21776/Jki.2025.04.4.20>
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). Exploring Gen Z Engagement: Work–Life Balance And Flexibility In Creative Programming Work. *Journal Of Educational Management Research*, 4(4), 1560–1569. <https://doi.org/10.61987/Jemr.V4i4.1128>
- Aysila, A. F., & Kusmaryani, R. E. (2025). Quality Of Work Life As A Predictor Of Work



- Engagement In Generation Z Employees. *Research Horizon*, 5(3), 1039–1048. <https://doi.org/10.54518/Rh.5.3.2025.585>
- Balahmar, A. R. U., & Abadi, T. W. (2025). Bibliometric Analysis: The Influence Of Organizational Culture On Generation Z's Job Satisfaction Lifestyle. *Academia Open*, 10(2). <https://doi.org/10.21070/Acopen.10.2025.12004>
- Bencsik, A., Gabriella, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y And Z Generations At Workplaces. *Journal Of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/Joc.2016.03.06>
- Dewi's, A. P., & Indrawati, K. R. (2025). Tinjauan Literature: Mengeksplorasi Faktor-Faktor Yang Memotivasi Generasi Z Untuk Bekerj. *JMO: Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 16(2), 165–176. <https://doi.org/10.29244/Jmo.V16i2.62422>
- Dewi, A. F., Zainuddin, Z., & Pakpahan, E. (2025). Analysis Of Factors Influencing Millennial And Gen Z Employee Engagement In A Global Work Environment. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 4(10), 1397–1408.
- Ferdiyanto, Y. A., & Frimayasa, A. (2025). The Influence Of Work Flexibility And Internal Social Media On The Work Effectiveness Of Generation Z Employees: The Mediating Role Of Hybrid Work Engagement. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 5(5), 1690–1699.
- Filatrovi, E. W., & Attiq, K. (2020). MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN GENERATION Z. *International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (IJEBAR)*, 4(4), 1164–1171. <https://doi.org/10.29040/Ijebar.V4i4.1533>
- Guslina, I., Mardiana, R., Adha, A., Juhari, A., & Giharjo. (2025). HRM Strategies For Managing Generation Z Talent: Understanding Workplace Needs And Motivations. *Journal Of Business And Management Inaba*, 4(1), 83–93. <https://doi.org/10.56956/Jbmi.V4i1.414>
- Habibi, A. (2025). Influence Of Work Flexibility And Quality Of Work Life On Job Loyalty Among Generation Z Employees. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 7(2), 106–123. <https://doi.org/10.51353/Jmbm.V7i2.1095>
- Hajjar S, R., & Sary, F. P. (2025). The Influence Of Work-Life Balance And Work Environment On Gen Z Employee Loyalty In Indonesia. *Al-Kharaj: Journal Of Islamic Economic And Business*, 7(1), 337–350. <https://doi.org/10.24256/Kharaj.V7i1.7214>
- Handayani, S. A., & Sary, F. P. (2025). Work Motivation As A Moderator Between Work Environment And Ethical Leadership On Generation Z Employee Loyalty In Indonesia. *Eduvest - Journal Of Universal Studies*, 51(1), 14178–14190. <https://doi.org/10.59188/Eduvest.V5i1.51821>
- Hukma, H., & Bakar, R. M. (2023). Psychological Capital Dan Work Engagement Pada Karyawan Generasi Zoomers. *Jurnal Psikologi: Talenta Mahasiswa*, 3(1), 337 – 344. <https://doi.org/10.26858/Jtm.V3i1.56205>
- Joesah, N., Latumahina, J., & Armaniah, H. (2025). The Influence Of Work Flexibility And Leadership On Work Engagement Of Generation Z With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Journal Of Economics And Business (JECOMBI)*, 6(2), 118–130.
- Kristiana, Y., Nathalia, T. C., & Goeltom, V. A. H. (2025). Employee Engagement Among Generation Z In Tourism Business: The Role Of Technology, Organizational Culture, And Servant Leadership. *PUSAKA: Journal Of Tourism, Hospitality, Travel And Business Event*, 7(2), 414–426. <https://doi.org/10.33649/Pusaka.V6i2.486>
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Dwi, N. S. (2024). *Most Effective Leadership Styles For*



- Generation Z : A Review*. 3(9), 3321–3338.
- Lazuardi, M. A. L., Hasanudin, & Yakin, I. (2025). Work Flexibility And Rewards Affect Gen Z Employee Retention Through Job Satisfaction Mediation. *International Journal Of Economics, Business Management And Accounting (IJEBA)*, 7(2), 123–140. <https://doi.org/10.59890/Ijebma.V7i2.3057>
- Nabawi, D., Hamira, H., Najib, A. K., & Yanovi, A. (2025). Analisis Motivasi Kerja Gen Z Dengan Landasan Teori Atribusi: Studi Tinjauan Literatur Di Indonesia. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(3), 1512–1520. <https://doi.org/10.59086/Jam.V4i3.1069>
- Nugroho, Y. A. W., Yanti, B. E. D., & Haryanto, F. (2025). A Systematic Literature Review On Workplace Expectations And Behavioral Characteristics Of Generation Z Employees. *PSIKOSTUDIA: Jurnal Psikologi*, 14(3), 367–375. <http://dx.doi.org/10.30872/Psikostudia.V14i3.19486>
- Nurmasari, S. S., Pala'ngan, R., Hidayati, R., & Lataruva, E. (2025). The Role Of Empowerment In Improving Generation Z Engagement And Performance In The Workplace. *Research Horizon*, 5(3), 533–544. <https://doi.org/10.54518/Rh.5.3.2025.603>
- Rahmah, A. H., Rukmana, G. M., Zidni, M. H., & Anindita, M. (2024). The Comparison Of Work Motivation Between Generation Z And Millennials Generation. *JSTARD: JOURNAL OF SOCIAL TRANSFORMATION AND REGIONAL DEVELOPMENT*, 6(2), 24–30. <https://doi.org/10.30880/Jstard.2024.06.02.003>
- Rahman, A., Supriadi, A., & Marwana. (2025). HR Strategies In Increasing Employee Engagement In Generation Z: A Literature Review. *Jurnal Sinar Manajemen*, 12(1), 16–23. <https://doi.org/10.56338/Jsm.V12i1.7370>
- Ramli, M. A., Ibrahim, I., Umar, U., & Rais, M. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di Pt. Hadji Kalla. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 8(1), 104–113. <https://doi.org/10.57093/Metansi.V8i1.376>
- Rizana, D., Prasetyo, I. B., Muslihatun, F., & Naufalia, A. E. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Untuk Generasi Z : Membangun Motivasi Dan Keterlibatan Karyawan Di Era Digital. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 15(1), 51–60. <https://doi.org/10.8734/Musytari.V15i1.11046>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing Future-Ready Workplaces: How Gen Z's Preferred Work Type Influence Retention Intention; Mediating Role Of Perceived Autonomy In Malaysian Smes. *Futur Bus J* 11, 211. <https://doi.org/10.1186/S43093-025-00643-2>
- Sani, A., Hafiz, M. S., & Marpaun, A. P. (2024). Motivasi Kerja Generasi Z Di Indonesia : Sebuah Eksplorasi Teoritis Menggunakan Metode Zaltman Methapore Elicitation Technique (Zmet). *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntan)*, 8(3), 2857–2872.
- Satriawan, B., Hidayat, M., & Utami, I. (2025). Gen Z At Work: The Roles Of Quiet Quitting, Career Support, And Engagement In Shaping Performance. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 337–344. <https://doi.org/10.36555/Almana.V9i2.2883>
- Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). Motivation Of Generation Z At Work. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 4–82.



- <https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i2.9044>
- Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: Work-Life Balance And Job Embeddedness In Retention Dynamics. *Binus Business Review*, 15(3), 225–238. <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277>
- Turangan, J. A., Wijaya, A., & Ruslim, H. (2025). The Role Of Transformational Leadership, Compensation, And Motivation In Job Satisfaction Of Generation Z In West Jakarta. *IJAB: International Journal Of Application On Economics And Business*, 3(2). <https://doi.org/10.24912/ijab.v3i2.925-973>
- Urbancová, H., Vnoučková, L., Linhart, Z., Petrů, G. J., Zuzák, R., Holečková, L., & Prostějovská, Z. (2020). Impact Of Age Management On Sustainability In Czech Organisations. *Sustainability*, 12(3), 1064. <https://doi.org/10.3390/su12031064>
- Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddiin, M. R. (2024). Work Engagement In Generation Z Employees: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support And Work Meaningfulness. *International Journal Of Religion*, 5(13), 284 – 296. <https://doi.org/10.61707/Q3jqre29>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A Comprehensive Overview Of Generation Z In The Workplace: Insights From A Scoping Review. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 51. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>
- Zega, Y., & Palupiningtyas, D. (2025). A Study On The Determinants Of Employee Engagement Among Generation Z In The Manufacturing Sector Of Semarang Regency. *International Journal Of Economics And Management Research*, 4(2), 127–140. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.347>
- Zhang, G., & Wang, Y. (2025). Empowerment Or Burden? The Impact Of Empowering Leadership On Generation Z Knowledge Workers Retention Willingness. *Front. Psychol.*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1706788>