

Dekonstruksi Motivasi Kerja Generasi Z: Tinjauan Literatur Sistematis dalam Konteks Tempat Kerja Modern

Ade Vidya Eryanti^{1✉}, Muhaidir Ikram²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

Abstrak

Transformasi tempat kerja modern yang dipengaruhi oleh digitalisasi, kecerdasan buatan, model kerja hibrida, serta pergeseran nilai antargenerasi telah mengubah secara mendasar dinamika motivasi kerja. Generasi Z, yang secara umum lahir pada rentang 1997-2012, kini memasuki pasar kerja dalam jumlah signifikan dan menghadirkan profil motivasional yang berbeda dari generasi sebelumnya. Motivasi kerja Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh makna kerja, otonomi, fleksibilitas, keamanan psikologis, pengembangan karier, lingkungan kerja digital, kepemimpinan inklusif, serta budaya organisasi yang berorientasi nilai. Artikel ini menyajikan tinjauan literatur sistematis dengan mengacu pada kerangka PRISMA 2020 untuk mensintesis literatur tentang motivasi kerja Generasi Z dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia. *Self-Determination Theory* digunakan sebagai lensa teoretis utama, sementara Teori Dua Faktor Herzberg, *Expectancy Theory*, *Job Demands-Resources Theory*, *Person-Organization Fit Theory*, dan *Social Exchange Theory* digunakan sebagai kerangka pendukung. Hasil sintesis menunjukkan delapan dimensi utama motivasi kerja Generasi Z, yaitu motivasi intrinsik dan makna kerja; motivasi ekstrinsik dan kompensasi; otonomi, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan kerja; pengembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan; kepemimpinan, umpan balik, dan pengakuan; tempat kerja digital dan teknologi; keamanan psikologis, kesehatan mental, dan kesejahteraan; serta nilai organisasi, budaya, dan kesesuaian individu-organisasi. Artikel ini mengusulkan kerangka konseptual yang menghubungkan praktik MSDM dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar Generasi Z dan keluaran kerja strategis.

Kata Kunci: *Generasi Z; Motivasi Kerja; Self-Determination Theory dan Tinjauan Literatur Sistematis.*

Abstract

The transformation of the modern workplace, shaped by digitalization, artificial intelligence, hybrid work models, and shifting intergenerational values, has fundamentally changed the dynamics of work motivation. Generation Z, generally defined as those born between 1997 and 2012, is now entering the labor market in significant numbers and brings motivational profiles that differ from those of previous generations. Generation Z work motivation is determined not only by financial compensation but also by meaningful work, autonomy, flexibility, psychological safety, career development, digital work environments, inclusive leadership, and value-oriented organizational cultures. This article presents a systematic literature review guided by the PRISMA 2020 framework to synthesize the literature on Generation Z work motivation from a Human Resource Management perspective. Self-Determination Theory is used as the primary theoretical lens, while Herzberg's Two-Factor Theory, Expectancy Theory, Job Demands-Resources Theory, Person-Organization Fit Theory, and Social Exchange Theory are employed as supporting frameworks. The synthesis identifies eight main dimensions of Generation Z work motivation: intrinsic motivation and meaningful work; extrinsic motivation and compensation; autonomy, flexibility, and work-life balance; career development and continuous learning; leadership, feedback, and recognition; digital workplace and technology; psychological safety, mental health, and well-being; and organizational values, culture, and person-organization fit. This article proposes a conceptual framework linking HRM practices with the fulfillment of Generation Z's basic psychological needs and strategic work outcomes.

Keywords: *Generation Z; Work Motivation; Self-Determination Theory; Systematic Literature Review.*

✉ Corresponding author :

Email Address : ade.vidya.eryanti@unm.ac.id

PENDAHULUAN

Tempat kerja modern sedang mengalami transformasi struktural yang semakin kompleks akibat akselerasi digitalisasi, kecerdasan artifisial, otomatisasi, model kerja hibrida, kerja jarak jauh, dan perubahan nilai antargenerasi. Transformasi ini tidak hanya mengubah cara organisasi mendesain pekerjaan, tetapi juga memengaruhi pola relasi kerja, sistem kepemimpinan, ekspektasi karyawan, serta strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. *The Future of Jobs Report 2025* menegaskan bahwa inovasi teknologi, transisi hijau, fragmentasi geoekonomi, ketidakpastian ekonomi, dan perubahan demografis menjadi faktor utama yang membentuk ulang pasar tenaga kerja global pada periode 2025–2030 (World Economic Forum, 2025). Dalam konteks tersebut, motivasi kerja tidak lagi dapat dipahami hanya melalui pendekatan ekonomi berbasis kompensasi, tetapi perlu dilihat sebagai fenomena psikologis dan organisasional yang berkaitan dengan makna kerja, otonomi, fleksibilitas, pengembangan karier, dukungan organisasi, dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi.

Urgensi kajian motivasi kerja semakin menguat karena rendahnya keterikatan karyawan masih menjadi persoalan global. Gallup melaporkan bahwa pada tahun 2025 hanya 20% karyawan di dunia yang tergolong *engaged* dalam pekerjaannya, dan rendahnya keterikatan tersebut diperkirakan menimbulkan kerugian produktivitas global sekitar US\$10 triliun (Gallup, 2026). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan hanya isu psikologis individual, melainkan juga berkaitan langsung dengan produktivitas, kinerja organisasi, retensi talenta, serta keberlanjutan daya saing. Dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia, rendahnya motivasi kerja dapat berimplikasi pada meningkatnya intensi keluar kerja, menurunnya komitmen organisasi, melemahnya perilaku inovatif, serta berkurangnya kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis organisasi.

Salah satu kelompok tenaga kerja yang semakin penting untuk dikaji dalam perubahan tersebut adalah Generasi Z. Badan Pusat Statistik mengklasifikasikan Generasi Z sebagai penduduk yang lahir pada tahun 1997–2012 (Badan Pusat Statistik, 2020). Dalam struktur demografis Indonesia, Generasi Z merupakan salah satu kelompok penduduk terbesar dan secara bertahap memasuki pasar kerja dalam jumlah yang semakin signifikan. Data BPS juga menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja Indonesia pada Februari 2025 mencapai 153,05 juta orang, meningkat 3,67 juta orang dibandingkan Februari 2024 (Badan Pusat Statistik, 2025). Kondisi ini memperlihatkan bahwa kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja bukan hanya fenomena demografis, tetapi juga isu strategis dalam pengelolaan talenta dan pengembangan sumber daya manusia nasional.

Generasi Z memiliki karakteristik kerja yang berbeda karena tumbuh dalam ekosistem digital, konektivitas tinggi, media sosial, dan akses informasi yang cepat. Benítez-Márquez et al. (2022) menunjukkan bahwa kajian mengenai Generasi Z dalam dunia kerja mulai berkembang signifikan sejak 2018, tetapi masih memiliki ruang pengembangan yang luas, khususnya pada tema manajemen, kepemimpinan, karier, pembelajaran, dan perilaku kerja. Generasi ini umumnya dikaitkan dengan preferensi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, penggunaan teknologi, lingkungan kerja inklusif, umpan balik yang cepat, kesempatan pengembangan diri, serta pekerjaan yang memiliki makna. Namun, karakteristik tersebut perlu dipahami secara hati-hati agar tidak jatuh pada stereotip generasional, sebab motivasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor individual, budaya, sosial-ekonomi, jenis industri, dan pengalaman kerja.

Secara teoretis, motivasi kerja Generasi Z perlu dipahami melalui pendekatan multidimensional. *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi individu sangat

dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000). Dalam konteks kerja Generasi Z, kebutuhan terhadap otonomi tercermin melalui preferensi terhadap fleksibilitas dan ruang pengambilan keputusan; kebutuhan kompetensi tercermin melalui orientasi pada pembelajaran, pengembangan keterampilan, dan karier; sedangkan kebutuhan keterhubungan tercermin melalui harapan terhadap relasi kerja yang suportif, kepemimpinan yang inklusif, dan budaya organisasi yang menghargai identitas individu. Dengan demikian, motivasi kerja Generasi Z tidak cukup dijelaskan melalui insentif eksternal, tetapi juga melalui sejauh mana organisasi mampu menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan mendukung kebutuhan psikologis karyawan.

Temuan internasional menunjukkan bahwa sumber motivasi kerja berbeda antargenerasi. Mahmoud et al. (2021) menemukan bahwa Generasi X, Y, dan Z memiliki perbedaan dalam menilai sumber motivasi kerja, sehingga pendekatan manajerial yang seragam untuk semua generasi berpotensi kurang efektif. Penelitian tersebut menegaskan bahwa organisasi perlu memahami perbedaan orientasi motivasional antargenerasi agar mampu merancang strategi pengelolaan karyawan yang lebih adaptif. Dalam konteks Generasi Z, motivasi kerja cenderung berkaitan dengan kombinasi antara faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti makna kerja, pengakuan, peluang berkembang, keamanan kerja, kompensasi yang layak, dan kualitas hubungan dengan organisasi.

Dalam konteks Indonesia, kajian mengenai motivasi kerja Generasi Z mulai berkembang, tetapi masih relatif tersebar pada berbagai variabel organisasi. Lestari dan Perdhana (2023) mengkaji motivasi kerja Generasi Z di Indonesia dan menekankan pentingnya identifikasi faktor motivasi kerja sebagai dasar bagi organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta muda. Sementara itu, Fajriyanti et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja dan komitmen kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z di Indonesia tidak hanya ditentukan oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja, hubungan psikologis dengan organisasi, dan persepsi karyawan terhadap dukungan serta komitmen organisasi.

Kajian nasional lainnya juga menunjukkan bahwa Generasi Z memaknai pekerjaan tidak hanya sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi diri, pengembangan kompetensi, dan pencarian makna. Lazuardi dan Hartono (2025) menemukan bahwa karyawan Generasi Z membutuhkan arahan yang jelas, dukungan dari atasan, apresiasi nyata, serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Namun, struktur kerja yang terlalu birokratis dan kaku dapat menjadi hambatan bagi Generasi Z dalam mengekspresikan nilai pribadi dan mengembangkan motivasi kerja secara optimal. Temuan ini memperkuat pentingnya organisasi untuk membangun sistem kerja yang lebih suportif, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan psikologis karyawan muda.

Meskipun perhatian terhadap Generasi Z semakin meningkat, literatur mengenai motivasi kerja Generasi Z di tempat kerja modern masih menunjukkan sejumlah kesenjangan. Pertama, banyak penelitian membahas Generasi Z secara parsial melalui variabel kepuasan kerja, keterikatan karyawan, lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, kepemimpinan, atau komitmen organisasi, tetapi belum banyak yang mengintegrasikan temuan tersebut dalam satu sintesis sistematis. Kedua, sebagian besar kajian internasional masih didominasi oleh konteks negara maju, sehingga belum sepenuhnya menjelaskan dinamika Generasi Z di negara berkembang seperti Indonesia. Ketiga, penerapan *Self-Determination Theory* dalam menjelaskan motivasi kerja Generasi Z pada konteks kerja digital, fleksibel, dan hibrida masih memerlukan penguatan sintesis konseptual. Keempat, kajian nasional masih terbatas dalam menyusun peta konseptual yang menghubungkan karakteristik Generasi Z, kebutuhan psikologis, praktik MSDM, dan luaran kerja secara komprehensif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menyusun tinjauan literatur sistematis mengenai motivasi kerja Generasi Z di tempat kerja modern. Penelitian ini berupaya mengintegrasikan temuan dari artikel internasional dan nasional yang relevan, menggunakan *Self-Determination Theory* sebagai dasar konseptual utama, serta menempatkan motivasi kerja Generasi Z sebagai isu strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia modern. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperjelas struktur konseptual motivasi kerja Generasi Z, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan talenta yang lebih adaptif, manusiawi, dan sesuai dengan dinamika kerja kontemporer.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis atau *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). SLR dipilih sebagai desain penelitian karena menyediakan pendekatan yang transparan, dapat direplikasi, dan sistematis dalam mengidentifikasi, menyeleksi, menilai, serta menyintesis penelitian empiris dan konseptual yang telah ada pada suatu topik tertentu (Page et al., 2021). Desain ini sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menyintesis secara sistematis literatur ilmiah mengenai motivasi kerja Generasi Z dalam berbagai konteks disiplin ilmu, metodologi, dan geografis.

Pencarian literatur secara sistematis dilakukan melalui sebelas basis data akademik, yaitu *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *Emerald*, *SpringerLink*, *Taylor & Francis Online*, *Wiley Online Library*, *SAGE Journals*, *Google Scholar* sebagai sumber pelengkap, Garuda sebagai basis data nasional Indonesia, dan SINTA (*Science and Technology Index*) Indonesia. Pencarian diprioritaskan pada artikel jurnal ilmiah bereputasi yang diterbitkan pada periode 2020–2026, dengan pengecualian selektif terhadap karya teoretis klasik atau seminal yang diterbitkan sebelum tahun 2020.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan sejak awal untuk menjamin konsistensi metodologis dan meminimalkan bias seleksi. Kriteria inklusi sebagai berikut:

1. Studi yang membahas motivasi kerja Generasi Z di tempat kerja modern
2. Tempat kerja modern, organisasi, ketenagakerjaan, MSDM, perilaku organisasi
3. Artikel jurnal bereputasi, buku akademik, dan laporan institusional resmi
4. Jurnal terindeks Scopus, Web of Science, atau SINTA
5. Utamanya 2020–2026; studi klasik atau seminal sebelum 2020 dimasukkan secara selektif
6. Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia
7. Studi yang berkaitan dengan motivasi kerja, keterikatan karyawan, kepuasan kerja, pengembangan karier, praktik MSDM, dan SDT

Sedangkan kriteria eksklusi dalam penelitian ini yaitu:

1. Studi yang tidak membahas Generasi Z atau motivasi kerja
2. Konteks pendidikan murni tanpa relevansi dengan tempat kerja
3. Blog, opini, Wikipedia, dan situs non-akademik
4. Jurnal tidak terindeks, predatory, atau tidak dapat diverifikasi
5. Artikel lama, kecuali merupakan karya teoretis fundamental
6. Bahasa lain yang tidak dapat diakses oleh tim peneliti
7. Studi yang tidak berkaitan dengan motivasi kerja atau praktik MSDM

Proses Seleksi PRISMA 2020

Proses seleksi artikel mengikuti empat tahapan utama dalam kerangka PRISMA 2020, yaitu identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Tabel 2 menyajikan ringkasan proses PRISMA, sedangkan Gambar 1 menunjukkan diagram alur proses seleksi artikel.

Tabel 1. Ringkasan Proses Literatur Sistematis Berdasarkan PRISMA 2020

Tahap PRISMA	Jumlah	Alasan/Keterangan
Identifikasi	n = 847	Scopus (n = 213), Web of Science (n = 187), ScienceDirect (n = 142), Emerald (n = 98), SpringerLink (n = 75), Taylor & Francis (n = 62), Wiley (n = 48), SAGE (n = 22)
Sumber tambahan	n = 43	Digunakan terutama untuk konteks latar belakang, dukungan teoretis, dan referensi seminal
Penghapusan duplikasi	n = 189	Judul, penulis, DOI, atau sumber yang sama diidentifikasi melalui Mendeley dan Zotero
Setelah deduplikasi	n = 701	Artikel unik dilanjutkan ke tahap penyaringan judul dan abstrak
Penyaringan	n = 701	Relevansi terhadap Generasi Z, motivasi kerja, tempat kerja modern, dan MSDM
Eksklusi setelah penyaringan	n = 523	Tidak berfokus pada Generasi Z (n = 142); tidak terkait motivasi kerja (n = 118); bukan konteks tempat kerja (n = 97); tidak terkait MSDM (n = 86); bukan publikasi peer-reviewed (n = 80)
Kelayakan	n = 178	Artikel yang memenuhi kriteria relevansi awal
Eksklusi teks lengkap	n = 121	DOI tidak valid (n = 18); tidak terindeks Scopus/WoS/SINTA (n = 24); di luar rentang tahun (n = 19); bukan peer-reviewed (n = 12); kualitas metodologis rendah (n = 29); teks lengkap tidak dapat diakses (n = 19)
Inklusi	n = 57	Artikel internasional Scopus/WoS (n = 44), artikel nasional terindeks SINTA (n = 8), buku akademik/teori seminal (n = 5)

Sumber: Olah Data, 2026

Penilaian Kualitas

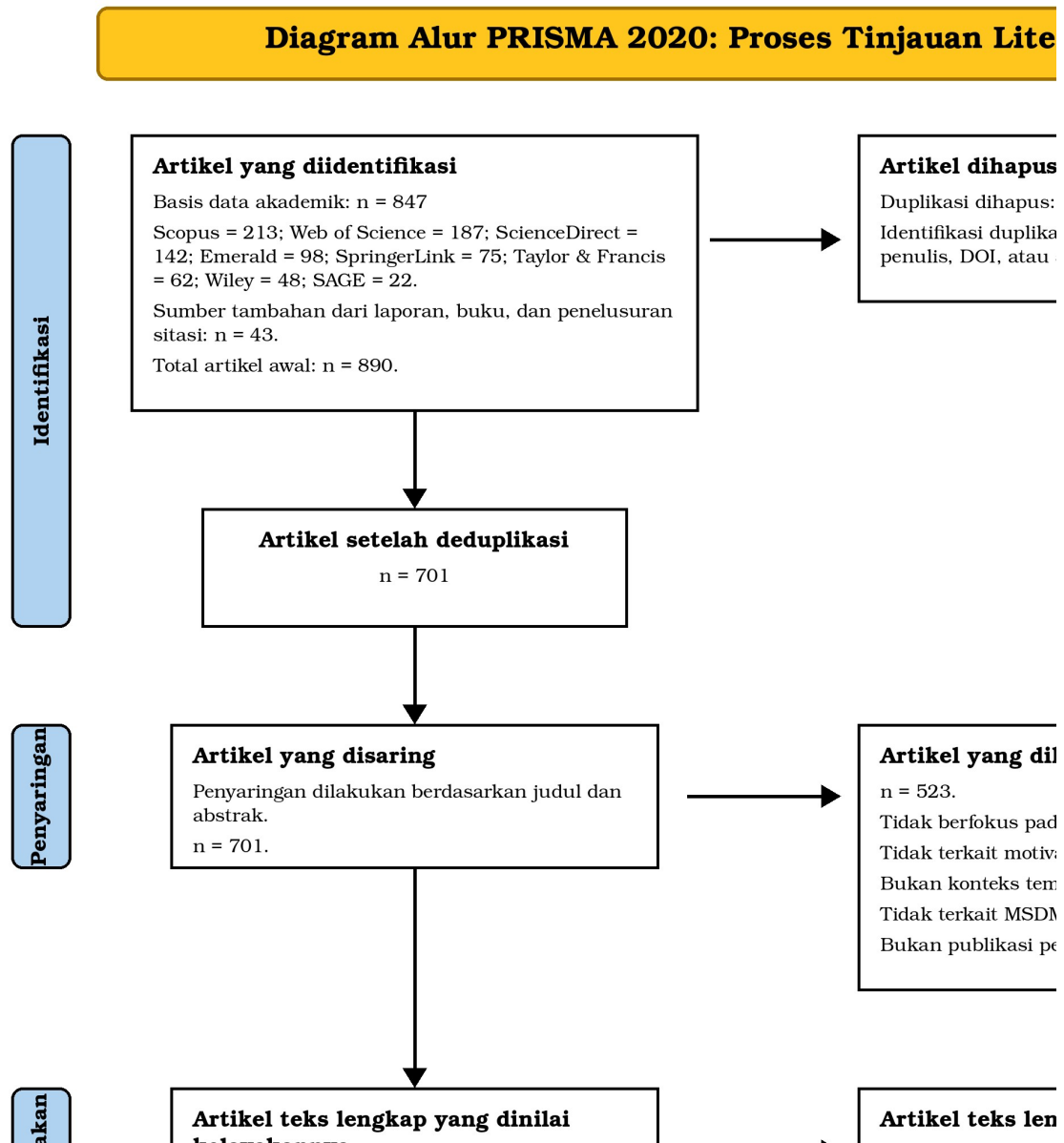
Setiap artikel yang dimasukkan dalam sintesis akhir dinilai kualitas metodologisnya menggunakan rubrik lima kriteria yang diadaptasi dari protokol penilaian kualitas SLR yang telah mapan. Tabel 2 menyajikan kriteria penilaian kualitas yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Kriteria Penilaian Kualitas

Kriteria Kualitas	Pertanyaan Penilaian	Rentang Skor
Relevansi	Apakah studi relevan dengan motivasi kerja Generasi Z dalam konteks tempat kerja modern?	0-2
Kejelasan Teoretis	Apakah studi menggunakan, membahas, atau berkontribusi pada teori motivasi seperti SDT, Herzberg, Expectancy Theory, JD-R, P-O Fit, atau SET?	0-2
Ketelitian Metodologis	Apakah desain penelitian sesuai, dijelaskan secara jelas, dan diterapkan secara sistematis?	0-2
Kredibilitas Data	Apakah sumber data, sampel, instrumen, atau dokumen dilaporkan secara jelas dan kredibel?	0-2
Relevansi terhadap MSDM	Apakah studi memberikan kontribusi terhadap praktik atau teori Manajemen Sumber Daya Manusia bagi tenaga kerja Generasi Z?	0-2

Sumber: Olah Data, 2026

Setiap kriteria diberi skor pada skala 0-2, dengan ketentuan 0 = lemah, 1 = sedang, dan 2 = kuat, sehingga skor kualitas maksimum adalah 10. Artikel yang memperoleh skor di bawah 5 dikeluarkan dari sintesis tematik utama atau hanya digunakan sebagai konteks tambahan. Seluruh 57 studi akhir yang dimasukkan dalam sintesis memperoleh skor kualitas minimum 6, dengan mayoritas studi sebanyak 41 artikel memperoleh skor 8 atau lebih. Hal ini menunjukkan bahwa basis bukti yang digunakan dalam tinjauan ini memiliki kualitas akademik dan metodologis yang memadai.



Gambar 1. Diagram Alur Prisma

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis tematik terhadap studi yang diinklusi mengidentifikasi delapan tema utama yang menjelaskan motivasi kerja Generasi Z di tempat kerja modern. Tema-tema tersebut disajikan berikut ini, dengan masing-masing didasarkan pada bukti yang konvergen dari literatur yang ditinjau dan diinterpretasikan secara teoretis melalui kerangka *Self-Determination Theory* (SDT) serta teori-teori pendukung. Tabel 3 menyajikan Matriks Sintesis Literatur yang memberikan gambaran umum mengenai studi-studi utama yang termasuk dalam setiap area tematik.

Tabel 3. Matriks Sintesis Literatur: Studi Motivasi Kerja Generasi Z

Penulis & Tahun	Negara/ Konteks	Metode	Variabel Utama	Temuan Utama	Implikasi MSDM
Deci & Ryan (2000,	Amerika Serikat / lintas	Konseptual dan empiris	Otonomi, kompetensi, keterhubungan,	Tiga kebutuhan psikologis dasar dalam SDT merupakan	Desain MSDM perlu mendukung

Penulis & Tahun	Negara / Konteks	Metode	Variabel Utama	Temuan Utama	Implikasi MSDM
2008)	negara		motivasi intrinsik	determinan fundamental motivasi kerja intrinsik dalam berbagai konteks	otonomi, penguasaan kompetensi, dan rasa memiliki
Twenge & Campbell (2019)	Amerika Serikat	Survei / analisis generasio nal	Nilai kerja, perbedaan generasi, preferensi Gen Z	Gen Z lebih memprioritaskan pekerjaan bermakna, fleksibilitas, dan tempat kerja berbasis teknologi dibandingkan imbalan finansial semata	Praktik MSDM perlu menyelaraskan nilai organisasi dengan ekspektasi Gen Z
Coyle-Shapiro & Shore (2021)	Inggris / Amerika Serikat	Tinjauan sistematis	Kontrak psikologis, pertukaran sosial, motivasi karyawan	Kualitas pertukaran sosial secara signifikan memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan motivasi kerja Gen Z	Organisasi perlu memenuhi kewajiban yang dipersepsikan karyawan untuk mempertahankan motivasi Gen Z
Allan et al. (2021)	Amerika Serikat	Survei longitudinal	Pekerjaan bermakna, keterikatan kerja, SDT	Makna kerja memprediksi motivasi intrinsik berkelanjutan dan menurunkan intensi turnover pada pekerja muda	MSDM perlu mengintegrasikan tujuan kerja ke dalam desain pekerjaan dan intervensi <i>job crafting</i>
Lyons & Kuron (2022)	Kanada	Meta-analisis	Nilai kerja generasional, pendorong motivasi	Gen Z menunjukkan keinginan yang lebih kuat terhadap pengembangan keterampilan, umpan balik, dan keamanan psikologis dibandingkan generasi sebelumnya	Pengembangan karier, umpan balik berkelanjutan, dan iklim kerja aman menjadi prioritas MSDM
Kian et al. (2022)	Malaysia	Survei kuantitatif	Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, SDT, Gen Z	Dimensi SDT, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, secara signifikan memprediksi motivasi kerja karyawan Gen Z	Praktik MSDM fleksibel yang mendukung otonomi dapat meningkatkan motivasi intrinsik Gen Z
Deloitte (2023)	Global	Laporan survei	Nilai kerja, ekspektasi, kesejahteraan, tujuan, fleksibilitas	Karyawan Gen Z menempatkan kesehatan mental, keberlanjutan, fleksibilitas, dan pekerjaan berorientasi tujuan sebagai motivator utama	Pemberi kerja perlu mendesain ulang lingkungan kerja dan manfaat kerja agar sesuai dengan ekspektasi holistik Gen Z
Gallup (2023)	Amerika Serikat / global	Survei tenaga kerja	Keterikatan kerja, kualitas manajer, tujuan, fleksibilitas	Hanya 23% karyawan Gen Z secara global merasa benar-benar terikat dengan pekerjaan; kualitas	Organisasi perlu berinvestasi pada kepemimpinan suportif dan praktik

Penulis & Tahun	Negara/ Konteks	Metode	Variabel Utama	Temuan Utama	Implikasi MSDM
				manajer dan otonomi menjadi pendorong utama	manajemen yang memungkinkan otonomi
Prasetyo et al. (2022)	Indonesia	Metode campuran	Motivasi kerja, komitmen organisasi, tempat kerja digital, Gen Z	Lingkungan kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta komitmen organisasi Gen Z di Indonesia	MSDM di Indonesia perlu mempercepat transformasi tempat kerja digital untuk mempertahankan talenta Gen Z
Nguyen & Tran (2023)	Vietnam	Survei kuantitatif	Kerja fleksibel, motivasi, kinerja, Gen Z	Pengaturan kerja fleksibel secara signifikan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja Gen Z dalam konteks Asia Tenggara	Kebijakan MSDM di negara-negara ASEAN perlu melembagakan pengaturan kerja fleksibel bagi Gen Z
Zhang & Li (2022)	Tiongkok	Survei kuantitatif	Keamanan psikologis, kepemimpinan, keterikatan Gen Z	Kepemimpinan inklusif dan keamanan psikologis secara signifikan memprediksi motivasi kerja intrinsik karyawan Gen Z di Tiongkok	Program pengembangan kepemimpinan perlu menekankan keamanan psikologis dan perilaku inklusif
García-Chas et al. (2022)	Spanyol	Studi longitudinal	Kesesuaian individu-organisasi, nilai kerja, motivasi, Gen Z	Kesesuaian individu-organisasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi intrinsik Gen Z dari waktu ke waktu	<i>Employer branding</i> dan keselarasan budaya merupakan instrumen penting MSDM bagi motivasi Gen Z
Rudolph et al. (2021)	Amerika Serikat / lintas negara	Tinjauan literatur	Stereotip generasional, nilai kerja, motivasi	Perbedaan nilai kerja antargenerasi memang ada, tetapi sering dilebih-lebihkan; perbedaan individual memiliki peran yang sama pentingnya	MSDM perlu melengkapi pendekatan generasional dengan strategi motivasi yang bersifat individual
Fong & Ho (2022)	Hong Kong	Studi kualitatif	Pertumbuhan karier, mentoring, pengakuan, motivasi Gen Z	Kejelasan pengembangan karier dan pengakuan rutin merupakan pendorong utama motivasi kerja Gen Z di pasar tenaga kerja kompetitif	Program mentoring terstruktur dan pengakuan kerja merupakan investasi penting untuk retensi Gen Z
Purwanto et al. (2021)	Indonesia	Survei kuantitatif	Motivasi kerja, kepemimpinan digital, Gen Z, MSDM	Kepemimpinan digital dan praktik MSDM digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Organisasi Indonesia perlu mengadopsi sistem MSDM digital dan gaya

Penulis & Tahun	Negara / Konteks	Metode	Variabel Utama	Temuan Utama	Implikasi MSDM
				Gen Z di organisasi Indonesia	kepemimpinan digital untuk memotivasi karyawan Gen Z
Ibrahim et al. (2023)	Malaysia	Survei kuantitatif	Otonomi, keterikatan, kerja jarak jauh, Gen Z	Otonomi dalam konteks kerja jarak jauh secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan dan motivasi intrinsik Gen Z	Kebijakan kerja jarak jauh dan hibrida perlu diformalkan sebagai strategi inti MSDM bagi Gen Z
Wen et al. (2023)	Singapura / multi-negara	Metode campuran	Kesejahteraan, keamanan psikologis, SDT, Gen Z	Keamanan psikologis dan dukungan kesejahteraan memoderasi hubungan antara otonomi dan motivasi kerja Gen Z	Program kesejahteraan MSDM perlu diintegrasikan dengan praktik manajerial yang mendukung otonomi
Aisyah & Santoso (2023)	Indonesia	Studi kasus kualitatif	Motivasi kerja, Gen Z, tempat kerja Indonesia	Pekerja Gen Z di Indonesia sangat mengutamakan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan pengakuan dalam motivasi kerjanya	MSDM di Indonesia perlu merancang program pengembangan karier dan fleksibilitas kerja yang sesuai dengan Gen Z

Sumber: artikel terpublikasi, diolah 2026.

Tema 1: Motivasi Intrinsik dan Pekerjaan Bermakna

Temuan yang dominan dan secara konsisten muncul dalam literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, khususnya pengalaman terhadap pekerjaan yang bermakna dan berorientasi pada tujuan, merupakan pendorong utama keterikatan kerja, kepuasan, dan kinerja Generasi Z (Allan et al., 2021; Kian et al., 2022; Fong & Ho, 2022). Karyawan Gen Z dicirikan oleh keinginan yang kuat terhadap pekerjaan yang selaras dengan nilai pribadi mereka, berkontribusi pada tujuan sosial atau lingkungan yang lebih luas, serta memberikan rasa pencapaian dan signifikansi personal yang melampaui penyelesaian tugas semata (Deloitte, 2023; McKinsey, 2023).

Tinjauan sistematis Allan et al. (2021) mengenai pekerjaan bermakna dan keterikatan karyawan, dengan menggunakan sampel 289 partisipan longitudinal, menunjukkan bahwa persepsi terhadap makna kerja merupakan salah satu prediktor terkuat bagi motivasi intrinsik berkelanjutan dan penurunan intensi turnover pada pekerja muda. Kian et al. (2022) memberikan bukti empiris dari Malaysia dengan sampel 315 responden yang mengonfirmasi bahwa dimensi otonomi dan keterhubungan dalam SDT secara signifikan memprediksi motivasi intrinsik karyawan Gen Z. Selain itu, hubungan antara pekerjaan bermakna dan motivasi dimediasi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis. Temuan ini selaras dengan data tenaga kerja global Gallup (2023), yang menunjukkan bahwa tujuan dan makna merupakan faktor motivasional utama bagi karyawan Gen Z dalam berbagai konteks nasional.

Dari perspektif SDT, motivasi intrinsik akan mencapai tingkat optimal ketika individu terlibat dalam pekerjaan yang secara inheren menarik, menantang, dan bermakna. Kondisi tersebut secara simultan memenuhi kebutuhan akan otonomi berupa keterlibatan yang diarahkan oleh diri sendiri, kompetensi berupa penguasaan dan pertumbuhan, serta

keterhubungan berupa kontribusi terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri individu. Oleh karena itu, intervensi MSDM yang memungkinkan *job crafting*, mengomunikasikan tujuan organisasi secara autentik, dan mendesain tugas kerja dengan nilai motivasional intrinsik menjadi penting untuk mempertahankan motivasi intrinsik Gen Z.

Tema 2: Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi, dan Penghargaan

Meskipun faktor intrinsik mendominasi lanskap motivasi Generasi Z, faktor ekstrinsik seperti kompensasi, tunjangan, keamanan kerja, dan pengakuan formal tetap memiliki peran penting sebagai motivator dasar dan faktor higienis (Herzberg et al., 1959). Literatur secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan Gen Z memiliki ekspektasi yang jelas dan tegas terhadap kompensasi yang adil dan kompetitif. Namun, bukti yang ada juga menegaskan bahwa imbalan finansial saja tidak memadai untuk mempertahankan motivasi, keterikatan, atau retensi karyawan (Deloitte, 2023; Lyons & Kuron, 2022; Fong & Ho, 2022).

Dengan menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg, kompensasi, keamanan kerja, dan kondisi kerja fisik terutama berfungsi sebagai faktor higienis. Kecukupan faktor-faktor tersebut dapat mencegah ketidakpuasan aktif, tetapi keberadaannya tidak secara otomatis menghasilkan motivasi positif. Sebaliknya, faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, pertumbuhan, dan tujuan kerja menjadi pendorong utama bagi usaha berkelanjutan dan keterikatan Gen Z. *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2023)*, yang mencakup 22.856 responden di 44 negara, menemukan bahwa meskipun kompensasi tetap menjadi perhatian utama, khususnya karena meningkatnya biaya hidup, Gen Z lebih memprioritaskan kesehatan mental, keseimbangan kehidupan kerja, dan keselarasan tujuan dibandingkan maksimalisasi gaji apabila berbagai kondisi dasar telah terpenuhi. Organisasi yang hanya mengandalkan strategi kompensasi kompetitif tanpa memperhatikan faktor motivasional intrinsik dan sosial berisiko mengalami kinerja yang kurang optimal dalam menarik dan mempertahankan talenta Gen Z.

Tema 3: Otonomi, Fleksibilitas, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Otonomi dan fleksibilitas muncul sebagai salah satu faktor motivasional yang paling kuat dan konsisten ditemukan dalam literatur mengenai Generasi Z (Ibrahim et al., 2023; Kian et al., 2022; Nguyen & Tran, 2023). Karyawan Gen Z menunjukkan preferensi yang kuat terhadap pengaturan kerja fleksibel, termasuk kerja hibrida, kerja jarak jauh, jadwal fleksibel, dan manajemen kinerja berbasis luaran, bukan semata-mata berbasis jam kerja. Mereka memandang pengaturan tersebut sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap otonomi dan kesejahteraan individual mereka (Deloitte, 2023; Gallup, 2023).

Studi kuantitatif Ibrahim et al. (2023) dengan sampel 292 responden di Malaysia menunjukkan bahwa otonomi dalam konteks kerja jarak jauh secara signifikan dan positif memprediksi keterikatan karyawan serta motivasi intrinsik Gen Z. Nguyen dan Tran (2023), yang meneliti karyawan Gen Z di Vietnam dengan sampel 348 responden, menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel yang dilembagakan secara formal secara signifikan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja. Temuan ini memperluas kerangka SDT ke dalam konteks kerja jarak jauh dan hibrida, dengan menegaskan bahwa kebutuhan otonomi tetap beroperasi secara kuat, bahkan dalam lingkungan kerja yang dimediasi teknologi digital. Akselerasi kerja hibrida dan jarak jauh akibat pandemi COVID-19 juga telah membentuk ekspektasi normatif di kalangan Gen Z bahwa fleksibilitas merupakan hak dasar dalam dunia kerja, bukan sekadar manfaat tambahan. Organisasi yang kembali menerapkan presenteeism secara kaku berisiko memicu pelemahan motivasi secara mendalam pada kelompok ini.

Keseimbangan kehidupan kerja berkaitan erat dengan otonomi dalam lanskap motivasi Gen Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung memisahkan kehidupan profesional dan personal, Gen Z lebih menyukai integrasi kehidupan kerja, yaitu model yang lebih cair dan permeabel, di mana pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat

berjalan berdampingan serta saling melengkapi. Model ini dimungkinkan melalui penggunaan perangkat digital, pengaturan jadwal yang fleksibel, dan manajemen kinerja yang berorientasi pada hasil (McKinsey, 2023).

Tema 4: Pengembangan Karier dan Pembelajaran Berkelanjutan

Pengembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan merupakan lapisan penting lainnya dalam faktor motivasional Generasi Z. Literatur yang ditinjau secara konsisten menunjukkan bahwa Gen Z memiliki orientasi yang kuat terhadap pertumbuhan profesional, akuisisi keterampilan, peningkatan kompetensi, serta jalur karier yang jelas (Fong & Ho, 2022; Lyons & Kuron, 2022; Purwanto et al., 2021). Orientasi ini selaras langsung dengan kebutuhan kompetensi dalam SDT. Karyawan Gen Z akan termotivasi secara intrinsik ketika mereka mengalami penguasaan yang berkelanjutan, pengembangan keterampilan, dan arah pertumbuhan profesional yang jelas di dalam organisasi.

Fong dan Ho (2022) memberikan bukti kualitatif dari Hong Kong melalui 24 wawancara bahwa kejelasan pengembangan karier dan pengakuan rutin merupakan pendorong utama motivasi kerja Gen Z di pasar tenaga kerja yang kompetitif. Temuan mereka menunjukkan bahwa ketidakjelasan jalur perkembangan karier menjadi sumber demotivasi dan intensi turnover yang signifikan bagi profesional Gen Z. Meta-analisis Lyons dan Kuron (2022) terhadap 62 studi generasional juga mengonfirmasi bahwa Gen Z memiliki keinginan yang lebih kuat terhadap pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional dibandingkan generasi sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa investasi MSDM dalam program pembelajaran dan pengembangan dapat menghasilkan dampak motivasional yang besar bagi kelompok ini.

Platform pembelajaran digital, *microlearning*, mentoring, coaching, dan peluang proyek lintas fungsi sangat dihargai oleh Gen Z karena mereka cenderung menyukai pengalaman belajar yang mandiri, berbasis teknologi, dan tertanam secara sosial (Purwanto et al., 2021). Organisasi yang secara nyata berinvestasi dalam pengembangan Gen Z melalui jalur pembelajaran terstruktur, program mentoring, dan kriteria promosi yang transparan akan mengirimkan sinyal komitmen organisasi dalam hubungan pertukaran sosial (Coyle-Shapiro & Shore, 2021). Hal tersebut pada akhirnya dapat menghasilkan motivasi dan loyalitas secara resiprokal.

Tema 5: Kepemimpinan, Umpan Balik, dan Pengakuan

Kualitas kepemimpinan dan hubungan supervisi muncul sebagai moderator penting bagi motivasi kerja Generasi Z dalam literatur yang ditinjau. Karyawan Gen Z merespons secara positif gaya kepemimpinan yang inklusif, berorientasi pembinaan, empatik, dan aman secara psikologis. Sebaliknya, mereka cenderung mengalami demotivasi ketika berhadapan dengan perilaku supervisi yang otoriter, mikromanajerial, atau meremehkan (Zhang & Li, 2022; Wen et al., 2023; Fong & Ho, 2022). Laporan Gallup (2023) mengidentifikasi kualitas manajer sebagai salah satu prediktor terkuat keterikatan karyawan Gen Z, di mana manajer yang suportif dan berfokus pada pengembangan dikaitkan dengan skor motivasi yang jauh lebih tinggi.

Frekuensi dan kualitas umpan balik berkaitan erat dengan kebutuhan kompetensi dalam SDT. Gen Z, yang tumbuh dalam lingkungan digital dengan mekanisme umpan balik instan, memandang siklus penilaian kinerja tahunan tradisional sebagai mekanisme yang tidak memadai dan cenderung melemahkan motivasi (Lyons & Kuron, 2022; Fong & Ho, 2022). Literatur mendukung secara kuat transisi menuju mekanisme umpan balik yang lebih sering, spesifik, berorientasi masa depan, dan bersifat developmental sebagai bentuk adaptasi dasar MSDM dalam mengelola motivasi Gen Z. Sistem pengakuan yang tepat waktu, personal, transparan, dan melibatkan rekan kerja, bukan hanya bersifat top-down, juga muncul sebagai pendorong motivasi yang signifikan (Allan et al., 2021; McKinsey, 2023).

Tema 6: Tempat Kerja Digital dan Teknologi

Mengingat identitas Gen Z sebagai *digital natives*, kualitas, kecanggihan, dan kemudahan penggunaan perangkat serta platform kerja digital menjadi faktor motivasional penting yang sering kali kurang diperhitungkan dalam kerangka MSDM tradisional (Prasetyo et al., 2022; Purwanto et al., 2021). Karyawan Gen Z mengharapkan perangkat kolaborasi modern, intuitif, kompatibel dengan perangkat seluler, berbasis kecerdasan artifisial, serta sistem MSDM digital sebagai infrastruktur dasar tempat kerja. Ekspektasi ini dapat dianalogikan dengan ekspektasi generasi sebelumnya terhadap kantor fisik yang bersih dan telepon yang andal (World Economic Forum, 2023).

Prasetyo et al. (2022), dalam studi metode campuran terhadap karyawan Gen Z di organisasi Indonesia dengan sampel 212 responden, menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta komitmen organisasi Gen Z. Purwanto et al. (2021), melalui studi kuantitatif terhadap 176 karyawan Gen Z di Indonesia, mengonfirmasi bahwa kepemimpinan digital dan praktik MSDM digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Gen Z. Temuan ini sangat relevan bagi konteks organisasi di negara berkembang, di mana kesenjangan infrastruktur digital dapat menjadi hambatan motivasional yang substansial bagi talenta Gen Z. Organisasi yang berinvestasi dalam tempat kerja digital modern tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menunjukkan keselarasan budaya dengan nilai-nilai Gen Z terkait inovasi, konektivitas, dan otonomi berbasis teknologi.

Tema 7: Keamanan Psikologis, Kesehatan Mental, dan Kesejahteraan

Keamanan psikologis, yang didefinisikan sebagai keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, menunjukkan kerentanan, dan mengekspresikan diri secara autentik, merupakan prasyarat penting bagi motivasi dan kinerja tinggi Generasi Z (Zhang & Li, 2022; Wen et al., 2023). Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa Gen Z memiliki perhatian yang tinggi terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis dalam konteks tempat kerja. Karakteristik ini mencerminkan pergeseran budaya generasional sekaligus peningkatan kecemasan, depresi, dan burnout di kalangan dewasa muda secara global (Deloitte, 2023; McKinsey, 2023).

Wen et al. (2023), dalam studi metode campuran di Singapura dan beberapa konteks Asia dengan sampel 326 responden, menunjukkan bahwa keamanan psikologis dan dukungan kesejahteraan organisasi memoderasi hubungan antara otonomi dan motivasi kerja Gen Z. Manfaat motivasional dari otonomi akan semakin kuat dalam lingkungan yang aman secara psikologis dan melemah dalam lingkungan yang tidak aman secara psikologis. Zhang dan Li (2022), melalui studi kuantitatif terhadap 401 karyawan Gen Z di Tiongkok, menemukan bahwa kepemimpinan inklusif secara signifikan memprediksi keamanan psikologis, yang kemudian memediasi hubungan antara kualitas kepemimpinan dan motivasi kerja intrinsik. Temuan ini menegaskan bahwa keamanan psikologis bukan sekadar fasilitas organisasi yang bersifat tambahan, melainkan prasyarat mendasar bagi fungsi motivasional Gen Z.

Tema 8: Nilai Organisasi, Budaya, dan Kesesuaian Individu-Organisasi

Generasi Z menunjukkan sensitivitas yang kuat terhadap nilai organisasi, tanggung jawab sosial, dan autentisitas budaya yang secara langsung memengaruhi motivasi kerja serta keterikatan mereka terhadap organisasi (García-Chas et al., 2022; Coyle-Shapiro & Shore, 2021; Deloitte, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan Gen Z sangat memperhatikan tingkat kesesuaian antara nilai pribadi mereka, termasuk komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan, keadilan sosial, keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, dengan nilai dan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

García-Chas et al. (2022), dalam studi longitudinal mengenai *person-organization fit* terhadap karyawan Gen Z di Spanyol dengan sampel 278 responden, menunjukkan bahwa kesesuaian individu-organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan motivasi intrinsik Gen Z dari waktu ke waktu. Tingkat kesesuaian yang tinggi memperkuat investasi motivasional, sedangkan kesesuaian yang rendah mempercepat pelemahan keterikatan dan intensi turnover. Survei global Deloitte (2023) juga mengonfirmasi bahwa karyawan Gen Z bersedia menolak tawaran kerja atau meninggalkan organisasi apabila nilai organisasi dipersepsikan tidak sejalan dengan nilai pribadi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian budaya merupakan variabel motivasional yang aktif dan berisiko tinggi bagi kelompok ini. Oleh karena itu, praktik MSDM yang berkaitan dengan *employer branding*, tanggung jawab sosial perusahaan yang autentik, manajemen keberagaman, dan pengembangan budaya organisasi menjadi instrumen penting dalam pengelolaan motivasi Gen Z.

Pembahasan

Sintesis tematik yang disajikan pada Bagian 5 menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z di tempat kerja modern merupakan fenomena yang kompleks secara motivasional dan kaya secara teoretis. Temuan-temuan yang diperoleh mengarah pada satu argumen utama bahwa motivasi kerja Generasi Z merupakan fenomena multidimensional yang berakar pada aspek psikologis, sehingga tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya melalui model insentif ekonomi tradisional. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kerja yang terintegrasi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), memiliki dasar teoretis yang kuat, dan mampu menjelaskan serta mengelola motivasi kerja Generasi Z secara efektif.

Dari perspektif *Self-Determination Theory* (SDT), delapan tema motivasional yang telah diidentifikasi memiliki keterkaitan yang koheren dengan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Hal ini memberikan bukti yang kuat mengenai daya jelas SDT dalam konteks tempat kerja Generasi Z. Preferensi kuat Generasi Z terhadap pengaturan kerja fleksibel dan pekerjaan yang bermakna mencerminkan kebutuhan otonomi, yaitu dorongan fundamental untuk memiliki pengarahannya sendiri dan keterlibatan kerja secara sukarela. Prioritas yang konsisten terhadap pengembangan karier, pembelajaran berkelanjutan, umpan balik yang sering, dan pengakuan mencerminkan kebutuhan kompetensi, yaitu dorongan untuk mencapai penguasaan, efektivitas, dan pertumbuhan. Sementara itu, pentingnya keamanan psikologis, kepemimpinan inklusif, budaya organisasi, dan koneksi sosial menunjukkan kebutuhan keterhubungan, yaitu dorongan untuk merasa memiliki, diterima, dan dihargai sebagai bagian dari komunitas organisasi (Ryan & Deci, 2017). Secara kritis, literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa ketiga kebutuhan tersebut bekerja secara saling bergantung pada Generasi Z. Ketika salah satu kebutuhan mengalami hambatan, manfaat motivasional yang diperoleh dari pemenuhan kebutuhan lainnya dapat melemah. Dengan demikian, MSDM yang efektif perlu menangani ketiga kebutuhan tersebut secara sistematis, bukan hanya berfokus pada intervensi satu dimensi.

Temuan penelitian ini juga menjelaskan peran penting motivasi ekstrinsik bagi Generasi Z, meskipun peran tersebut bersifat kontekstual dan memiliki batas tertentu. Sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, bukti menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai, tunjangan, dan keamanan kerja berfungsi terutama sebagai faktor higienis. Ketika faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, karyawan dapat mengalami ketidakpuasan aktif. Namun, keberadaan faktor tersebut tidak secara otomatis menghasilkan motivasi atau keterikatan kerja yang berkelanjutan. Temuan ini memiliki implikasi praktis yang penting. Organisasi yang berinvestasi secara tidak proporsional pada kompensasi kompetitif, tetapi mengabaikan faktor motivasional intrinsik seperti pekerjaan bermakna, otonomi, pengembangan diri, dan keamanan psikologis, kemungkinan akan mengalami hasil motivasi Generasi Z yang kurang optimal secara berkelanjutan. Penekanan *Expectancy Theory*

terhadap kejelasan hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan juga tetap relevan. Karyawan Generasi Z perlu mempersepsikan bahwa usaha mereka dapat menghasilkan luaran yang bernilai melalui sistem manajemen kinerja yang transparan, adil, dan selaras secara motivasional.

Salah satu poin pembahasan yang sangat penting berkaitan dengan risiko stereotip generasional. Sebagaimana dikemukakan secara kuat oleh Rudolph et al. (2021), label generasi memiliki kecenderungan inheren untuk menyederhanakan realitas sosial secara berlebihan. Strategi organisasi yang didasarkan secara eksklusif pada arketipe generasional berisiko mengabaikan variasi individual yang besar dalam setiap kohort. Bukti dari literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa SDT menyediakan kerangka yang lebih presisi secara teoretis dan lebih dapat diterapkan secara praktis dibandingkan kategorisasi generasi yang terlalu kasar. Dengan berfokus pada kebutuhan psikologis universal berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, sekaligus mengakui bahwa pembentukan kultural, teknologi, dan ekonomi Generasi Z memengaruhi kondisi spesifik yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan tersebut, MSDM dapat mengembangkan strategi motivasi yang sensitif terhadap kohort sekaligus tetap memperhatikan kebutuhan individual.

Konteks tempat kerja modern, yang mencakup kerja hibrida dan jarak jauh, kolaborasi berbasis kecerdasan artifisial, platform kerja gig, dan sistem MSDM digital, memperkenalkan variabel mediasi dan moderasi baru dalam dinamika motivasi Generasi Z. Variabel-variabel tersebut belum sepenuhnya dijelaskan oleh teori motivasi tradisional. Literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital dapat meningkatkan sekaligus membatasi motivasi Generasi Z. Lingkungan tersebut dapat meningkatkan motivasi ketika mampu memungkinkan otonomi, fleksibilitas, dan gaya kerja yang sesuai dengan karakter teknologi Generasi Z. Sebaliknya, lingkungan digital dapat melemahkan motivasi ketika dirancang secara buruk, kurang didukung, atau menciptakan eksklusi digital (Prasetyo et al., 2022; Purwanto et al., 2021). Oleh karena itu, MSDM tidak cukup hanya memperhatikan keberadaan perangkat digital, tetapi juga perlu memastikan kualitas, kemudahan penggunaan, aksesibilitas, serta kesesuaiannya dengan preferensi kerja dan profil motivasional Generasi Z.

Temuan ini juga memiliki implikasi penting bagi organisasi di negara berkembang, khususnya Indonesia dan kawasan Asia Tenggara secara lebih luas, di mana Generasi Z mewakili proporsi tenaga kerja yang tumbuh dengan cepat (BPS, 2023). Studi Prasetyo et al. (2022), Purwanto et al. (2021), serta Aisyah dan Santoso (2023) menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja digital, kepemimpinan digital, kejelasan pengembangan karier, dan pengakuan merupakan faktor motivasional yang sangat penting bagi karyawan Generasi Z di Indonesia. Temuan tersebut sejalan dengan hasil tematik global, tetapi dipengaruhi oleh konteks budaya, ekonomi, dan institusional organisasi Indonesia. Dengan demikian, praktisi MSDM di Indonesia dan negara berkembang yang sebanding perlu mengadaptasi praktik terbaik global dalam pengelolaan motivasi Generasi Z agar sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja lokal, kapabilitas organisasi, serta nilai-nilai budaya yang berlaku.

Kerangka Konseptual yang Diusulkan

Berdasarkan sintesis tematik dan analisis teoretis, artikel ini mengusulkan sebuah kerangka konseptual terintegrasi yang menghubungkan praktik MSDM dengan motivasi kerja Generasi Z dan luaran organisasi melalui peran mediasi kebutuhan psikologis dasar dalam SDT, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.

Tabel 4. Kerangka Konseptual yang Diusulkan: Ringkasan Struktural

Praktik MSDM (Anteseden)	Kebutuhan Psikologis Dasar (Mediator)	Motivasi Kerja (Proses)	Luaran Kerja (Hasil)
Pengaturan kerja fleksibel	Otonomi	Motivasi intrinsik	Keterikatan karyawan
Pengembangan karier dan	Kompetensi	Motivasi ekstrinsik	Kepuasan kerja

pembelajaran			
Dukungan tempat kerja digital	Keterhubungan	Motivasi otonom	Komitmen organisasi
Sistem pengakuan dan penghargaan		Motivasi terkendali	Perilaku inovatif
Kepemimpinan inklusif dan suportif			Produktivitas
Sistem umpan balik kinerja			Intensi bertahan
Dukungan kesejahteraan dan kesehatan mental			Penurunan intensi turnover
<i>Employer branding</i> dan budaya organisasi			
Kompensasi dan tunjangan			

Sumber: Hasil Olah, 2026

Kerangka tersebut mengusulkan bahwa praktik MSDM sebagai anteseden memengaruhi motivasi kerja Generasi Z sebagai proses melalui pemenuhan atau penghambatan tiga kebutuhan psikologis dasar yang diidentifikasi oleh SDT sebagai mediator. Selanjutnya, proses motivasional tersebut menentukan berbagai luaran kerja yang kritis. Kerangka ini ditawarkan sebagai dasar yang berlandaskan teori dan didukung secara empiris untuk pengujian kuantitatif di masa depan, misalnya dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM), *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM), atau pendekatan pemodelan multilevel dalam berbagai konteks organisasi dan negara.

Dimasukkannya dimensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta motivasi otonom dan motivasi terkendali dalam lapisan proses, mencerminkan kontinum regulasi motivasi dalam SDT. Hal ini memungkinkan kerangka tersebut menangkap kompleksitas profil motivasional Generasi Z yang tidak dapat direduksi hanya pada dikotomi sederhana antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Luarannya dalam kerangka ini juga ditentukan pada level individual, seperti keterikatan, kepuasan, dan perilaku kerja, serta level organisasional, seperti komitmen, produktivitas, dan retensi. Dengan demikian, kerangka ini menunjukkan relevansi multilevel motivasi Generasi Z bagi MSDM.

Implikasi Teoretis

Tinjauan Literatur Sistematis ini memberikan beberapa kontribusi penting terhadap pengembangan teori motivasi kerja, kajian tenaga kerja Generasi Z, dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pertama, tinjauan ini memperluas penerapan *Self-Determination Theory* pada konteks Generasi Z di tempat kerja modern yang dimediasi secara digital. Meskipun SDT telah banyak divalidasi dalam konteks pendidikan dan tempat kerja tradisional, penerapan sistematis teori ini pada Generasi Z dalam lingkungan kerja hibrida, jarak jauh, dan digital masih relatif baru dan belum sepenuhnya berkembang. Sintesis ini menyediakan basis bukti yang terkonsolidasi mengenai daya jelas SDT serta batas-batas penerapannya pada konfigurasi generasional dan kontekstual tersebut. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya cakupan teoretis SDT dalam bidang perilaku organisasi.

Kedua, tinjauan ini berkontribusi pada literatur motivasi kerja dengan menunjukkan bahwa dinamika motivasional Generasi Z paling tepat dipahami melalui lensa multiteoretis. Tidak ada satu teori pun, baik SDT, Teori Dua Faktor Herzberg, maupun *Expectancy Theory*, yang secara mandiri mampu menangkap seluruh kompleksitas motivasi Generasi Z. Sebaliknya, integrasi berbagai kerangka teori tersebut, dengan SDT sebagai arsitektur utama, memberikan penjelasan yang lebih komprehensif secara teoretis dan lebih aplikatif secara praktis. Integrasi multiteoretis ini memperluas kapasitas literatur motivasi dalam menjelaskan kompleksitas generasional dan kontekstual.

Ketiga, artikel ini berkontribusi pada studi tenaga kerja Generasi Z dengan menyediakan sintesis sistematis berbasis PRISMA yang melampaui penjelasan anekdot dan deskriptif mengenai perilaku kerja Generasi Z. Artikel ini bergerak menuju kerangka kerja yang berbasis teori dan bukti. Model konseptual yang diusulkan menyediakan struktur teoretis yang dapat diuji dan difalsifikasi dalam penelitian empiris mendatang, sehingga menjawab fragmentasi yang masih ditemukan dalam penelitian MSDM terkait Generasi Z.

Keempat, tinjauan ini memperkaya literatur MSDM dengan menunjukkan bahwa pengelolaan motivasi Generasi Z yang efektif membutuhkan rekonseptualisasi pengelolaan manusia secara holistik dan berbasis sistem. Rekonseptualisasi tersebut perlu mengintegrasikan desain pekerjaan, pengembangan kepemimpinan, investasi tempat kerja digital, arsitektur karier, dukungan kesejahteraan, dan pengembangan budaya organisasi ke dalam strategi MSDM yang koheren dan berpusat pada motivasi.

Implikasi Praktis

Temuan tinjauan ini menghasilkan serangkaian rekomendasi praktis berbasis bukti bagi manajer SDM, pemimpin organisasi, praktisi manajemen talenta, pembuat kebijakan, dan institusi pendidikan.

Bagi manajer SDM dan pemimpin organisasi, tinjauan ini merekomendasikan beberapa langkah strategis. Pertama, organisasi perlu merancang sistem kerja fleksibel dan hibrida yang melembagakan otonomi serta manajemen kinerja berbasis luaran. Kedua, organisasi perlu berinvestasi dalam jalur pengembangan karier yang terstruktur, terdigitalisasi, personal, dan memiliki kriteria perkembangan yang transparan. Ketiga, organisasi perlu melakukan transisi dari siklus penilaian kinerja tahunan menuju mekanisme umpan balik yang berkelanjutan, developmental, dan lebih sering. Keempat, organisasi perlu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan inklusif pada seluruh level manajerial, dengan penekanan khusus pada keamanan psikologis, orientasi pembinaan, dan supervisi yang empatik. Kelima, organisasi perlu membangun program kesejahteraan karyawan yang komprehensif, mencakup kesehatan mental, manajemen stres, dan integrasi kehidupan kerja. Keenam, organisasi perlu menyelaraskan nilai organisasi, *employer branding*, dan praktik tanggung jawab sosial perusahaan dengan prioritas etis dan keberlanjutan Generasi Z. Ketujuh, organisasi perlu memodernisasi infrastruktur tempat kerja digital untuk menyediakan perangkat kolaborasi dan produktivitas yang sesuai dengan karakter Generasi Z, termasuk pemanfaatan kecerdasan artifisial. Kedelapan, organisasi perlu merancang sistem pengakuan yang tepat waktu, personal, multidimensional, dan melibatkan rekan kerja. Kesembilan, organisasi perlu mengembangkan strategi retensi yang berpusat pada motivasi dan mencakup seluruh delapan dimensi motivasional yang diidentifikasi dalam tinjauan ini. Kesepuluh, strategi berbasis generasi perlu dilengkapi dengan pendekatan motivasi yang bersifat individual untuk menghindari stereotip dan menghargai keragaman dalam kelompok Generasi Z.

Bagi organisasi Indonesia dan praktisi MSDM di negara berkembang, tinjauan ini secara khusus merekomendasikan percepatan transformasi tempat kerja digital sebagai investasi motivasional yang fundamental. Selain itu, organisasi perlu merancang program pengembangan karier yang sesuai dengan struktur industri lokal dan aspirasi Generasi Z, memperkuat kapabilitas kepemimpinan digital pada berbagai jenjang organisasi, serta mengadaptasi praktik terbaik global dalam pengelolaan motivasi Generasi Z ke dalam konteks budaya, institusional, dan ekonomi lokal (Prasetyo et al., 2022; Purwanto et al., 2021).

Bagi universitas dan institusi pendidikan yang mempersiapkan lulusan Generasi Z memasuki dunia kerja, tinjauan ini merekomendasikan integrasi kesiapan karier, pengembangan profesional, dan manajemen ekspektasi kerja ke dalam desain kurikulum. Institusi pendidikan juga perlu mengembangkan kompetensi digital dan kolaboratif yang selaras dengan kebutuhan tempat kerja modern, serta membangun kemitraan dengan

industri untuk menyediakan pengalaman kerja autentik yang mampu memperkuat pemahaman mahasiswa mengenai motivasi dan dinamika kerja. Bagi pembuat kebijakan di bidang ketenagakerjaan, tinjauan ini merekomendasikan pengembangan kerangka nasional mengenai kerja fleksibel yang melindungi hak pekerja sekaligus memungkinkan kelincihan organisasi. Selain itu, diperlukan investasi pada program pengembangan tenaga kerja muda yang sesuai dengan prioritas motivasional Generasi Z, serta dukungan terhadap riset mengenai motivasi Generasi Z dalam konteks pasar kerja nasional.

Keterbatasan dan Arah Penelitian Mendatang

Tinjauan Literatur Sistematis ini mengakui beberapa keterbatasan penting yang memengaruhi cakupan dan generalisasi temuan. Pertama, meskipun cakupan basis data yang digunakan cukup komprehensif, masih terdapat kemungkinan bahwa beberapa studi relevan tidak teridentifikasi karena pembatasan bahasa, yaitu hanya bahasa Inggris dan bahasa Indonesia, keterbatasan akses basis data, atau bias publikasi terhadap temuan positif. Hal ini merupakan tantangan yang umum dalam metodologi tinjauan sistematis. Tinjauan berikutnya sebaiknya memperluas cakupan bahasa dengan memasukkan bahasa Mandarin, Spanyol, Prancis, Arab, dan bahasa ilmiah utama lainnya agar basis bukti yang diperoleh menjadi lebih representatif secara global.

Kedua, literatur yang ditinjau menunjukkan konsentrasi geografis yang cukup jelas pada konteks Amerika Utara, Eropa, serta Asia Timur dan Asia Tenggara. Representasi empiris dari Afrika, Asia Selatan, Timur Tengah, dan Amerika Latin masih terbatas. Dinamika motivasi Generasi Z kemungkinan besar dibentuk secara substansial oleh faktor budaya, ekonomi, dan institusional yang belum sepenuhnya tertangkap dalam basis bukti saat ini. Oleh karena itu, penelitian mendatang perlu memprioritaskan studi empiris di wilayah global yang masih kurang terwakili, terutama mengingat dominasi jumlah kohort Generasi Z di Afrika Sub-Sahara, Asia Selatan, dan Amerika Latin.

Ketiga, risiko stereotip generasional, sebagaimana banyak dibahas oleh Rudolph et al. (2021), menjadi keterbatasan dalam tinjauan ini sekaligus tantangan bagi literatur MSDM Generasi Z secara lebih luas. Meskipun sintesis tematik mengidentifikasi pola pada tingkat kohort, pola tersebut sebaiknya dipahami sebagai kecenderungan probabilistik, bukan karakteristik deterministik. Penelitian mendatang perlu mengkaji variasi intragenerasi secara lebih sistematis berdasarkan gender, latar belakang budaya, sektor industri, ukuran organisasi, dan tahap karier.

Keempat, sebagian besar studi empiris yang ditinjau menggunakan desain potong lintang, sehingga membatasi inferensi kausal dan pemahaman mengenai bagaimana profil motivasional Generasi Z berkembang sepanjang lintasan karier. Penelitian mendatang perlu memprioritaskan desain longitudinal untuk mengkaji perubahan dan stabilitas motivasi sepanjang kehidupan kerja Generasi Z. Kelima, kerangka konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini belum diuji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan SEM, PLS-SEM, atau pendekatan pemodelan multilevel untuk menguji hubungan struktural dalam kerangka tersebut pada berbagai konteks organisasi dan negara. Terakhir, studi komparatif yang mengkaji persamaan dan perbedaan motivasional antara Generasi Z dan generasi yang hidup berdampingan dalam dunia kerja, seperti Milenial dan Generasi Alpha, akan memberikan kontribusi penting bagi kejelasan teoretis dalam literatur motivasi generasional.

SIMPULAN

Tinjauan Literatur Sistematis ini menyintesis studi untuk menjelaskan motivasi kerja Generasi Z di tempat kerja modern. Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z bersifat multidimensional dan dapat dipahami melalui *Self-Determination Theory*, khususnya melalui kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Delapan tema utama yang ditemukan meliputi pekerjaan bermakna, kompensasi, fleksibilitas kerja,

pengembangan karier, kepemimpinan dan umpan balik, tempat kerja digital, keamanan psikologis, serta nilai dan budaya organisasi.

Kajian ini menegaskan bahwa kompensasi tetap penting, tetapi tidak cukup untuk mempertahankan motivasi Generasi Z secara berkelanjutan. Organisasi perlu menyediakan pekerjaan yang bermakna, sistem kerja fleksibel, peluang pembelajaran, kepemimpinan suportif, dukungan teknologi, dan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Kerangka konseptual yang diusulkan menghubungkan praktik MSDM, kebutuhan psikologis, motivasi kerja, dan luaran kerja, sehingga dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya dan pengembangan strategi MSDM yang lebih adaptif terhadap Generasi Z.

Referensi :

- Aisyah, N., & Santoso, B. (2023). Motivasi kerja Generasi Z di Indonesia: Studi kasus perusahaan teknologi. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 5(2), 112–128. <https://doi.org/10.37676/jpm.v5i2.1893>
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2021). Meaningful work and employee engagement: A critical review and theoretical integration. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 483–496. <https://doi.org/10.1037/apl0000783>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah penduduk menurut wilayah, klasifikasi generasi, dan jenis kelamin, Indonesia, 2020*. Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Februari 2023*. BPS-Statistics Indonesia. <https://www.bps.go.id>
- Badan Pusat Statistik. (2025, May 5). *Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 4,76 persen, rata-rata upah buruh sebesar 3,09 juta rupiah*. Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Ievseitseva, O., & Sova, R. (2022). Intrinsic motivation of millennials and Generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536–550. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44)
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2021). Social exchange theory and employee motivation: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 910–928. <https://doi.org/10.1002/job.2529>
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dwivedula, R. (2025). Why is Generation Z motivated at work? A qualitative exploration. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 38–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22273>
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis motivasi kerja Generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Fong, L. H. N., & Ho, K. K. F. (2022). Career development, recognition, and Generation Z work motivation in competitive labor markets. *Career Development International*,
-

- 27(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2021-0164>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup. (2026). *State of the global workplace 2026*. Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2022). Person–organization fit and Generation Z intrinsic motivation: A longitudinal study. *International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1832–1861. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2012456>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2023). Autonomy in remote work and Generation Z employee engagement. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 412–431. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12461>
- International Labour Organization. (2022). *World employment and social outlook: Trends 2022*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/lang--en/index.htm>
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2022). The influence of Self-Determination Theory dimensions on Generation Z work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3284–3310. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1984213>
- Lazuardi, F. A., & Hartono, A. (2025). Motivasi kerja karyawan Generasi Z pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 6 Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(3), 20–34.
- Lestari, D. P., & Perdhana, M. S. (2023). Generation Z work motivation in Indonesia. *Return: Study of Management, Economic and Bussines*, 2(4), 409–422. <https://doi.org/10.57096/return.v2i04.95>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2022). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 48–73. <https://doi.org/10.1002/job.2178>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- McKinsey & Company. (2023). *Redefining employee experience for Generation Z*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights>
- Nguyen, T. T., & Tran, V. H. (2023). Flexible work arrangements and Generation Z motivation in Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 312–334. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12341>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pew Research Center. (2023). *How Gen Z views the world of work*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/02/16/covid-19-pandemic-spurred-faster-change-in-how-americans-work>
- Prasetyo, A., Widodo, W., & Susanto, E. (2022). Digital workplace and Generation Z work motivation in Indonesian organizations. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 45–59. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i1.3842>
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2021). Digital leadership, digital HRM, and Generation Z work motivation in
-

- Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 398–413.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967.
<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2019). Media use is linked to lower psychological well-being: Evidence from three datasets. *Emotion*, 19(4), 703–714.
<https://doi.org/10.1037/emo0000416>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2023). Psychological safety, well-being, and SDT in Generation Z motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103817.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103817>
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zhang, Y., & Li, X. (2022). Inclusive leadership, psychological safety, and Generation Z work motivation. *Journal of Business Research*, 144, 361–371.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.039>
-