

A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees

Tinjauan Literatur Sistematis tentang Harapan Tempat Kerja dan Karakteristik Perilaku Karyawan Generasi Z

Yohanes Agung Wahyu Nugroho¹

¹Department of psychology,
University Mercubuana Yogyakarta, Indonesia
Email: yohanesawn@gmail.com

Bonita Eka Dama Yanti²

²Department of Psychology,
University Mercubuana Yogyakarta, Indonesia
Email: bonitaekadamayanti19@gmail.com

Felik Haryanto³

³Department of Psychology,
University Mercubuana Yogyakarta, Indonesia
Email: felixharyanto22@gmail.com

Correspondence:

Yohanes Agung Wahyu Nugroho

Department of psychology, University Mercubuana Yogyakarta, Indonesia
Email: yohanesawn@gmail.com

Abstract

Generation Z, born after 1995, now constitutes a significant portion of the workforce. They have different expectations and behaviors than previous generations. To identify the workplace expectations and behavioral characteristics of Generation Z, this study reviewed 27 empirical articles published between 2016 and 2025. The results show that Generation Z highly values flexibility, work-life balance, and meaningful work. In addition, they are more responsive to participatory, open, and inclusive leadership styles. If they do not feel valued or emotionally connected to a company, they are more likely to leave it due to the situation. The results suggest that leadership strategies and organizational policies must be adjusted to the values of Generation Z.

Keywords: Generation Z, job expectations, organizational behavior, leadership, Systematic Literature Review

Abstrak

Generasi Z, yang lahir setelah tahun 1995, sekarang merupakan bagian penting dari angkatan kerja. Mereka memiliki ekspektasi dan perilaku yang berbeda dari generasi sebelumnya. Untuk mengidentifikasi ekspektasi tempat kerja dan karakteristik perilaku Generasi Z, studi ini meninjau 27 artikel empiris yang diterbitkan antara tahun 2016 dan 2025. Hasilnya menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas, keseimbangan dalam kehidupan kerja, dan pekerjaan yang bermakna. Selain itu, mereka lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan inklusif. Jika mereka tidak merasa dihargai atau terhubung secara emosional dengan perusahaan, mereka cenderung meninggalkannya karena situasi. Hasilnya menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan dan kebijakan organisasi harus disesuaikan dengan nilai Generasi Z.

Kata kunci: Generasi Z, ekspektasi kerja, perilaku organisasi, kepemimpinan, Systematic Literature Review

Copyright (c) 2025 Yohanes Agung Wahyu Nugroho, Bonita Eka Dama Yanti, Felik Haryanto

Received 2025-04-18

Revised 2025-06-17

Accepted 2025-07-01



LATAR BELAKANG

Transformasi digital dan perkembangan teknologi yang pesat telah mengubah dunia kerja. Munculnya Generasi Z—yang terdiri dari orang-orang yang lahir antara tahun 1995 dan 2010—sebagai bagian terbesar dari angkatan kerja dunia adalah salah satu perubahan besar yang harus diperhatikan. Generasi ini tumbuh di tengah perkembangan teknologi modern, internet, dan media sosial, yang memengaruhi cara mereka berkomunikasi, bekerja, dan melihat kehidupan profesional. Oleh karena itu, mereka sangat berbeda dari generasi sebelumnya, seperti Generasi X dan Generasi Y—yang lebih tertarik pada stabilitas pekerjaan dan jalur karir yang jelas—dan mereka sangat berbeda dari mereka (Mahmoud et al., 2021).

Ada perubahan besar dalam ekspektasi tempat kerja yang terjadi baru-baru ini. Generasi Z tidak hanya menginginkan pekerjaan dengan gaji yang kompetitif, tetapi mereka juga sangat menghargai fleksibilitas, keseimbangan hidup-kerja, dan arti dari pekerjaan mereka. Mereka lebih suka pekerjaan di mana mereka dapat berkembang dan beradaptasi dengan berbagai orang di tempat kerja. Ini berarti bahwa perusahaan harus melakukan perubahan besar dalam strategi kepemimpinan dan kebijakan sumber daya manusia. Studi terbaru menunjukkan bahwa Generasi Z lebih suka lingkungan kerja yang inklusif, dengan kepemimpinan yang transparan dan partisipatif yang mengutamakan keberagaman dan kesejahteraan karyawan (Janssen & Carradini, 2021; Rani & Suneja, 2025).

Meskipun Generasi Z memiliki banyak potensi, mereka juga menghadapi banyak masalah di tempat kerja. Ketika karyawan tetap bekerja tetapi tidak terlibat secara profesional atau emosional, fenomena yang menjadi perhatian adalah "quiet quitting". Jika generasi Z merasa tidak dihargai atau tidak memiliki arti di tempat kerja mereka, mereka cenderung menarik diri. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Xueyun et al. (2023), "berhenti berbicara" biasanya terjadi ketika pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka tidak sesuai dengan nilai atau harapan pribadi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kesetiaan Generasi Z sangat bersifat kondisional, yang berarti perusahaan harus mengubah cara mereka mengelola keterlibatan karyawan (Xueyun et al., 2023).

Urgensi fenomena ini sangat jelas: perusahaan yang tidak dapat mengikuti standar dan harapan Gen Z berisiko kehilangan bakat muda yang sangat berpotensi. Sebuah penelitian oleh Katsaros (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter atau paternalistik dapat menyebabkan perilaku kontraproduktif dan penurunan keterlibatan, sedangkan gaya kepemimpinan yang inklusif, yang mendorong kerja sama dan partisipasi, dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja Generasi Z (Ke, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus bersikap lebih manusiawi dan lebih responsif terhadap kebutuhan sosial dan emosional karyawan.

Berbagai preferensi komunikasi Generasi Z dibandingkan dengan generasi sebelumnya menunjukkan pentingnya perubahan ini. Generasi Z lebih suka berkomunikasi secara langsung melalui pesan teks atau

aplikasi pesan instan daripada menggunakan email formal atau bahkan media sosial untuk urusan profesional (Bredbenner, 2020). Ini menunjukkan bahwa perusahaan harus menggunakan metode komunikasi yang lebih cepat dan langsung serta membuat platform yang lebih terbuka dan transparan untuk berkomunikasi.

Dibutuhkan juga fleksibilitas kerja dan kesempatan untuk pengembangan diri. Menurut penelitian Sharma (2021), Generasi Z menginginkan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, seperti jam kerja yang lebih fleksibel dan peraturan yang mendukung kesehatan mental dan kebahagiaan di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat lingkungan kerja yang memungkinkan Generasi Z merasa diberdayakan, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka.

Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus merevisi strategi kepemimpinan mereka untuk memprioritaskan nilai-nilai Generasi Z. Kepemimpinan yang inklusif, fleksibilitas kerja, dan komunikasi yang transparan adalah kunci untuk mempertahankan dan memberdayakan Generasi Z di tempat kerja. Dalam situasi seperti ini, bisnis harus mengubah kebijakan mereka untuk menarik dan mempertahankan talenta muda yang sangat berpotensi sambil membuat mereka merasa dihargai dan terlibat dalam Perusahaan.

METODE PENELITIAN

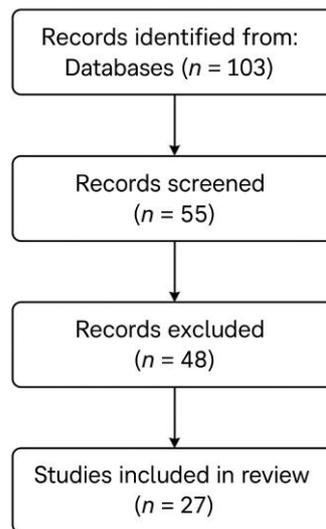
Untuk menyelidiki hubungan antara komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan intervensi pelatihan organisasi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif Systematic Literature Review (SLR). Data dikumpulkan dari 27 artikel empiris yang dipilih yang diterbitkan antara tahun 2016 dan 2025, yang diambil dari basis data utama seperti Scopus. Artikel-artikel tersebut diidentifikasi menggunakan kombinasi kata kunci seperti "ekspektasi tempat kerja", "karakteristik perilaku", dan "pekerja Gen Z", untuk memastikan bahwa penelitian tersebut mencakup topik yang relevan tentang pengembangan SDM dan perilaku organisasi. Untuk memenuhi kriteria inklusi, penelitian yang berfokus pada bukti empiris dipilih secara purposif. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran, dan diterbitkan di jurnal yang memiliki reputasi.

Proses pemilihan literatur dalam penelitian ini mengikuti protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), yang mencakup empat tahapan sistematis: identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Pada tahap awal, sebanyak 55 artikel berhasil diidentifikasi melalui pencarian di berbagai basis data ilmiah. Setelah menghapus duplikasi dan mengevaluasi kesesuaian konten dengan fokus studi, 27 artikel dinyatakan memenuhi syarat dan dimasukkan untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis data dilakukan dengan pendekatan sintesis tematik, dengan tujuan mengidentifikasi pola-pola yang berulang dalam hal ekspektasi Generasi Z terhadap tempat kerja serta karakteristik perilaku mereka sebagai karyawan. Artikel-artikel terpilih dikelompokkan

berdasarkan tema utama untuk memahami bagaimana strategi organisasi dapat selaras dengan nilai, motivasi, dan pola perilaku kerja Gen Z. Selain itu, penelitian ini menggunakan triangulasi data, yaitu dengan membandingkan dan mengintegrasikan temuan dari berbagai jenis studi—baik kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran.

Pendekatan ini diterapkan untuk meningkatkan validitas dan konsistensi kesimpulan, sekaligus memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika perilaku kerja Generasi Z. Hasil sintesis tematik menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja,

keterbukaan komunikasi, pekerjaan yang bermakna, serta gaya kepemimpinan yang inklusif. Di sisi lain, mereka juga menunjukkan ciri perilaku unik seperti ketergantungan terhadap teknologi, gaya komunikasi langsung, serta loyalitas yang bersifat kondisional terhadap organisasi. Dengan menggunakan metodologi yang sistematis dan berbasis bukti, penelitian ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana organisasi dapat secara efektif melibatkan dan mempertahankan karyawan Generasi Z, serta menyusun kebijakan tempat kerja yang adaptif dan berdaya saing tinggi.



Gambar 1. Model PRISMA

HASIL PENELITIAN

Berbagai analisis dilakukan secara menyeluruh untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara komitmen emosi dan keterlibatan kerja. studi empiris yang relevan yang telah dilakukan selama lima

tahun terakhir. Sintesis dari 27 artikel yang dipilih di bawah ini menguraikan berbagai pendekatan, metodologi, dan temuan penting yang mengkaji bagaimana komitmen afektif membantu meningkatkan keterlibatan kerja di berbagai konteks organisasi.

Tabel 1. Hasil Penelitian

NO	Penulis/Tahun/Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1	Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment (Leslie et al., 2021)	Untuk mengidentifikasi perbedaan intra-generasi di antara karyawan Generasi Z dan persepsi mereka terhadap lingkungan kerja.	Metode Q, yang digunakan untuk mengidentifikasi subkelompok dalam Generasi Z.	Ditemukan tiga subkelompok dalam Generasi Z: Social Investors, Chill Worker Bees, dan Go Getters. Social Investors menghargai keseimbangan kerja-hidup, Chill Worker Bees mencari kenyamanan di tempat kerja, dan Go Getters memprioritaskan kemajuan karir. Semua kelompok menghargai perusahaan dengan standar moral dan etika yang tinggi.	Perbedaan terlihat pada prioritas karir dan preferensi terhadap lingkungan kerja. Namun, semua subkelompok memiliki kesamaan dalam menghargai standar etika yang tinggi dalam perusahaan
2	Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations (Janssen & Carradini, 2021)	Untuk menguji bagaimana kebiasaan komunikasi pribadi Generasi Z mempengaruhi ekspektasi mereka terhadap komunikasi di tempat kerja.	Survei eksploratif dengan 207 partisipan dan wawancara dengan 6 anggota Generasi Z.	Generasi Z lebih suka menggunakan pesan teks dan pesan instan untuk komunikasi pribadi, namun mereka juga dapat beradaptasi dengan komunikasi tempat kerja, seperti email. Mereka juga peduli dengan batasan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.	Kebiasaan komunikasi Generasi Z lebih pribadi dan kurang mengandalkan media sosial untuk keperluan profesional dibandingkan generasi sebelumnya
3	Workplace Motivation Across X, Y, and Z Generations (Mahmoud et al., 2021)	Untuk menguji perbedaan motivasi kerja antara Generasi X, Y, dan Z.	Survei online dan pemodelan persamaan struktural (SEM).	Generasi Z lebih menghargai motivasi intrinsik dibandingkan dengan Generasi X dan Y, dan lebih sensitif terhadap amotivasi.	Generasi Z memiliki sumber motivasi yang lebih banyak didorong oleh kepuasan pribadi, sedangkan Generasi X dan Y lebih terpengaruh oleh faktor eksternal
4	Generation Z: A Study of Its Workplace Communication Behaviors and Future Preferences (Bredbenner, 2020)	Untuk mengeksplorasi preferensi dan perilaku komunikasi Generasi Z di tempat kerja.	Survei mengenai mode komunikasi yang disukai oleh Generasi Z.	Generasi Z lebih suka komunikasi tatap muka dengan manajer mereka, dan ketika berkomunikasi secara digital, mereka lebih memilih pesan teks daripada media sosial.	Preferensi komunikasi Generasi Z lebih cenderung pribadi dan menghindari penggunaan media sosial dalam konteks profesional
5	Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding (Chillakuri, 2020)	Untuk mengkaji ekspektasi Generasi Z terhadap proses onboarding di tempat kerja.	Pendekatan interpretatif dengan data yang dikumpulkan dari mahasiswa tahun terakhir program MBA.	Ditemukan enam variabel penting yang perlu dipertimbangkan dalam program onboarding untuk Generasi Z, seperti transparansi, keberagaman, dan pembelajaran aktif.	Temuan ini menunjukkan bahwa program onboarding perlu disesuaikan dengan ekspektasi dan kebutuhan khusus Generasi Z
6	DITTO for Gen Z: A Framework for Leveraging the Uniqueness of the New	Untuk mengembangkan kerangka kerja (DITTO) yang membantu organisasi mengelola dan	Pengembangan kerangka kerja berdasarkan riset tentang karakteristik unik Generasi Z.	Kerangka DITTO menawarkan rekomendasi untuk organisasi mengenai keberagaman, penggunaan teknologi, dan dukungan organisasi untuk memaksimalkan potensi	Kerangka ini dapat diterapkan untuk semua generasi di tempat kerja dengan menekankan pada teknologi dan individualisme,

	Generation (Pichler et al., 2021)	memanfaatkan kekuatan Generasi Z.		Generasi Z.	sambil tetap menjaga keanekaragaman di dalam organisasi
7	Workplace Expectations of Gen Z Towards Motivation Factors (Sharma, 2021)	Untuk memahami faktor-faktor motivasi yang diharapkan oleh Generasi Z di tempat kerja.	Paper konferensi yang membahas faktor motivasi dalam ekspektasi kerja Generasi Z.	Generasi Z menginginkan pengakuan, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup sebagai motivasi utama.	Meskipun ada kesamaan dengan Generasi Milenial, Generasi Z memiliki ekspektasi yang lebih jelas mengenai keseimbangan kerja-hidup dan transparansi
8	Y and Z Generations at Workplaces (Andrea et al., 2016)	Mempelajari karakteristik dan harapan tempat kerja Generasi Z, serta membandingkannya dengan Generasi Y.	Analisis perbandingan mengenai perilaku dan harapan tempat kerja antara generasi yang berbeda.	Ditemukan bahwa Generasi Z dan Y memiliki kesamaan dalam mencari stabilitas dan pengembangan karier, namun Generasi Z lebih mementingkan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja.	Kedua generasi mencari stabilitas, namun Generasi Z lebih memilih fleksibilitas dalam jadwal kerja dan cenderung lebih mahir menggunakan alat digital.
9	Understanding the Work Values of Gen Z Business Students (Maloni et al., 2019)	Menyelidiki nilai kerja mahasiswa bisnis Generasi Z, dengan fokus pada harapan karier mereka.	Survei yang dilakukan di tujuh universitas di AS.	Mahasiswa Generasi Z lebih mengutamakan pengembangan keterampilan dan stabilitas pekerjaan, tetapi juga menghargai kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja.	Mahasiswa Generasi Z lebih skeptis terhadap hierarki tradisional di tempat kerja dan lebih menginginkan komunikasi yang transparan dari pemberi kerja.
10	Do Illegitimate Tasks Lead to Work Withdrawal Behavior Among Generation Z Employees? (Fan et al., 2023)	Meneliti dampak tugas yang tidak sah terhadap perilaku mundur di tempat kerja pada karyawan Generasi Z.	Survei dengan 283 karyawan Generasi Z di China, berfokus pada status anggota dalam organisasi dan persepsi kelebihan kualifikasi.	Tugas yang tidak sah meningkatkan perilaku mundur di tempat kerja, terutama ketika karyawan merasa tugas tersebut tidak relevan atau tidak perlu.	Generasi Z lebih cenderung menarik diri dari pekerjaan ketika menghadapi tugas yang tidak sah, yang menunjukkan bahwa mereka menginginkan pekerjaan yang bermakna dan memadai dengan peran mereka.
11	A Study of the Generational Differences in Work Values of Generations X, Y, and Z (Dick, 2019)	Meneliti nilai kerja Generasi Z dan membandingkannya dengan Generasi X dan Y di industri telekomunikasi	Penelitian kuantitatif menggunakan Survei Pengaturan Pekerjaan.	Nilai-nilai seperti keamanan kerja dan pencapaian sangat dihargai oleh ketiga generasi, tetapi Generasi Z lebih mementingkan fleksibilitas.	Generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja daripada Generasi X atau Y yang lebih memprioritaskan keamanan pekerjaan dan pencapaian.
12	Generation Z, Employee Engagement, and Leadership Communication Behaviors (Kompas, 2019)	Meneliti hubungan antara keterlibatan karyawan dan perilaku komunikasi kepemimpinan di kalangan Generasi Z.	Analisis kuantitatif menggunakan regresi dengan data dari 78 alumni.	Keterlibatan Generasi Z, termasuk kepercayaan, komitmen, dan kepuasan kerja, memiliki korelasi yang kuat dengan komunikasi kepemimpinan yang transparan.	Generasi Z sangat menghargai komunikasi yang transparan dan keterlibatan, mencerminkan keinginan mereka untuk

13	Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review (Barhate & Dirani, 2022)	Tinjauan sistematis mengenai aspirasi karier Generasi Z, dengan fokus pada dinamika tenaga kerja yang berkembang.	Tinjauan literatur dari berbagai database mengenai aspirasi karier Generasi Z.	Generasi Z menghargai pengembangan pribadi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja. Mereka juga lebih cenderung mencari pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.	inklusivitas dan kejelasan di tempat kerja. Aspirasi karier Generasi Z didorong oleh kebutuhan akan pemenuhan pribadi dan stabilitas, yang membedakan mereka dari Generasi X yang lebih fokus pada stabilitas
14	Modeling the Significance of Organizational Conditions on Quiet Quitting Intention Among Gen Z Workforce (Xueyun et al., 2023)	Meneliti faktor-faktor yang memengaruhi intensi quiet quitting pada karyawan Generasi Z di China.	Survei dengan 683 peserta menggunakan model persamaan struktural.	Kondisi kerja, keamanan pekerjaan, peluang pengembangan karier, komitmen afektif terhadap organisasi, dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.	Karyawan Generasi Z sangat dipengaruhi oleh kelelahan kerja dan kesejahteraan karyawan, yang berdampak langsung pada keputusan mereka untuk berhenti diam-diam.
15	Are You Ready for Gen Z in the Workplace? (Schroth, 2019)	Menjelaskan karakteristik perilaku Gen Z dan bagaimana organisasi dapat mengelola ekspektasi mereka.	Kajian konseptual berbasis literatur dan studi kasus.	Gen Z menunjukkan idealisme kerja tinggi tapi sering mengalami disonansi realitas kerja. Manajemen ekspektasi dan onboarding sangat krusial.	Gen Z sangat bergantung pada teknologi, berbeda dari generasi sebelumnya yang lebih terbiasa dengan kerja linear dan formal.
16	From Digitalization to Sustainability: Understanding Workplace Expectations of Generation Z ((Rani & Suneja, 2025)	Menilai ekspektasi Gen Z terhadap digitalisasi, pelatihan, keseimbangan kerja-hidup, dan keberlanjutan.	Survei terhadap 256 karyawan Gen Z di sektor TI dengan Structural Equation Modeling (SEM).	Digitalisasi berdampak positif terhadap keterlibatan, pelatihan, keseimbangan kerja-hidup, dan persepsi keberlanjutan.	Gen Z lebih menuntut teknologi dan keberlanjutan sebagai satu kesatuan, hal yang belum menjadi fokus generasi sebelumnya.
17	Gen Z & Workplace Engagement: Bridging the Gap Between Generational Values and Workplace Expectations (Martin, 2024)	Meneliti hubungan antara nilai kerja Gen Z dan keterlibatan kerja pasca-COVID.	Kuantitatif korelasional dengan 88 responden Gen Z menggunakan MIQ dan UWES.	Terdapat korelasi positif moderat antara nilai tanggung jawab dan pengembangan dengan keterlibatan kerja.	Gen Z cenderung terlibat lebih baik bila pekerjaan selaras dengan nilai personal — pendekatan nilai lebih menonjol dibanding generasi sebelumnya.
18	Shaping a Gen Z Workplace Expectation – A Conceptual Framework (Richa Vairagi, 2024)	Menyusun kerangka kerja konseptual mengenai ekspektasi Gen Z di tempat kerja.	Studi literatur dan pemetaan konseptual berdasarkan temuan teoritis dan laporan pasar.	Gen Z menekankan inklusivitas, kesehatan mental, pengakuan kerja, fleksibilitas, dan teknologi sebagai elemen penting.	Gen Z lebih progresif dan aktif menyuarakan kebutuhan dibanding Gen X/Y yang cenderung adaptif.
19	Understanding Gen Z's Workplace Expectations (Reddy et al., 2024)	Memahami ekspektasi karier Gen Z di Hyderabad & Ranga Reddy	Mixed-method (survei & FGD di sekolah/universitas)	Gen Z mengutamakan keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan nilai-nilai inklusi	Persamaan: Fokus pada harapan Gen Z di dunia kerja Perbedaan: Penelitian berbasis lokasi geografis di India

20	Redefining the Office: Workplace Design for Gen Z (Arno, 2024)	Menentukan desain kantor ideal bagi Gen Z	Kajian pustaka + wawancara mendalam	Gen Z menyukai fleksibilitas, teknologi, ruang privat dan kolaboratif, dan desain yang mendukung kesejahteraan	Persamaan: Gen Z menginginkan fleksibilitas Perbedaan: Fokus pada desain interior kantor
21	Paternalistic Leadership and CWB in Chinese Gen Z Employees (Ke, 2024)	Mengkaji dampak gaya kepemimpinan paternalistik terhadap perilaku kontra-produktif Gen Z di China	Survei longitudinal, n=324, analisis regresi mediasi-moderasi	Kepemimpinan moral & benevolen menurunkan CWB; otoriter meningkatkannya	Persamaan: Fokus perilaku Gen Z Perbedaan: Fokus pada gaya kepemimpinan dan mediasi identifikasi pemimpin
22	Comparative Analysis of Workplace Expectations of Gen Y & Z (Baša et al., 2023)	Membandingkan ekspektasi kerja Gen Y & Z	Survei kuantitatif, n=160, Slovakia	Keduanya ingin fleksibilitas & lingkungan kerja positif; Gen Z lebih terbuka kerja di luar negeri	Persamaan: Ekspektasi kerja Gen Z Perbedaan: Perbandingan antar generasi
23	Factors Motivating Gen Z in the Workplace (Surugiu et al., 2025)	Mengidentifikasi faktor motivasi kerja Gen Z di Rumania	Survei dan wawancara manajer, analisis regresi logistik.	Gaji jadi motivator utama; Gen Z kurang suka kerja tim, loyalitas rendah	Persamaan: Fokus motivasi & ekspektasi Gen Z Perbedaan: Penekanan pada tantangan manajerial
24	Shifting Priorities and Expectations of Gen Z & Y (Priorities et al., 2024)	Menganalisis keseimbangan kerja-hidup & ekspektasi generasi muda di Rumania	SEM dengan SmartPLS	Gen Z & Y sama-sama ingin keseimbangan kerja-hidup, lingkungan kerja sehat	Persamaan: Fokus ekspektasi kerja Gen Z Perbedaan: Perbandingan Gen Y dan Z Catatan: Digabung dari entri No. 40
25	Generation Z at Workplace (De Chlarence et al., 2022)	Memahami pengaruh Gen Z di dunia kerja dan organisasi	Studi kualitatif berbasis teori generasi dan data sekunder.	Gen Z mendorong transformasi HR, membutuhkan komunikasi dan pelatihan adaptif	Tinjauan literatur dan teori generasi; bukan studi empiris langsung
26	The Future of the Workforce Depends on Gen Z (Urgal et al., 2023)	Menganalisis preferensi kerja Gen Z di era multigenerasi	Survei kuantitatif dan kualitatif (tesis)	Gen Z butuh transparansi, fleksibilitas, dan manfaat kerja tambahan	Studi akademik mendalam; relevan untuk ekspektasi kerja
27	Gen Z Employee Adaptive Performance (Katsaros, 2024)	Menilai hubungan antara kepemimpinan inklusif dan performa adaptif Gen Z	Survei tiga tahap model mediasi (happiness)	Kepemimpinan inklusif meningkatkan kebahagiaan kerja menjadikan performa adaptif	Fokus performa adaptif; peran kepemimpinan sebagai mediasi

PEMBAHASAN

Dalam tinjauan ini, ditemukan bahwa nilai-nilai personal Generasi Z, preferensi teknologi, dan situasi sosial dan ekonomi yang membentuk masa tumbuh mereka sangat memengaruhi perilaku kerja mereka. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung menarik diri atau meninggalkan pekerjaan yang dianggap tidak penting atau tidak relevan. Fan et al. (2023), yang menemukan bahwa persepsi tugas yang tidak sah dapat menurunkan rasa memiliki dan meningkatkan kecenderungan untuk perilaku withdrawal, mencerminkan fenomena ini. Hal serupa juga ditemukan oleh Xueyun et al. (2023), yang menemukan bahwa kondisi kerja yang membahayakan kesejahteraan mental sangat memengaruhi keputusan Gen Z untuk tetap atau keluar secara pasif dari perusahaan.

Tujuan komunikasi Generasi Z juga menjadi perhatian. Berbeda dengan pendapat umum bahwa generasi ini sangat bergantung pada media sosial, ternyata mereka lebih suka berkomunikasi dengan cara yang lebih cepat, profesional, dan langsung. Studi oleh Janssen dan Carradini (2021) dan Bredbenner (2020) menemukan bahwa Gen Z lebih suka menggunakan pesan teks atau aplikasi pesan instan daripada media sosial untuk keperluan profesional. Mereka juga menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan efektif.

Ekspektasi terhadap pemimpin mengalami pergeseran besar selain komunikasi. Sementara Kompa (2019) menekankan bahwa Gen Z membutuhkan gaya kepemimpinan yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif, Katsaros (2024) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan kebahagiaan kerja dan performa adaptif. Sebaliknya, pendekatan otoriter atau paternalistik, yang ditemukan dalam penelitian Ke (2024), justru meningkatkan perilaku kontraproduktif. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip kebebasan dan individualitas Generasi Z lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan mereka di tempat kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rani dan Suneja (2025) menemukan bahwa kebutuhan Gen Z untuk fleksibilitas dan keseimbangan dalam kehidupan kerja mereka sangat berpengaruh terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja mereka. Penemuan ini sejalan dengan temuan Sharma (2021), yang menekankan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah faktor utama yang mendorong Gen Z untuk bekerja. Mereka tidak hanya menginginkan gaji yang kompetitif, tetapi mereka juga menginginkan tempat kerja yang memungkinkan kesehatan mental dan karir yang disesuaikan.

Yang menarik adalah Generasi Z bukan kelompok homogen. Leslie et al. (2021) mengidentifikasi tiga subkelompok Gen Z yang masing-masing memiliki prioritas dan fitur yang berbeda. Mereka adalah Go Getters, Chill Worker Bees, dan Social Investors. Ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen yang bersifat generalisasi berpotensi menyebabkan strategi tidak sesuai dengan preferensi individu. Akibatnya, penting bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen yang lebih fleksibel dan terpersonalisasi.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa Generasi Z membawa dinamika baru yang memerlukan perubahan besar dalam cara perusahaan merencanakan strategi kepemimpinan, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Mereka cenderung beradaptasi dengan lingkungan kerja yang transparan dan memungkinkan mereka untuk aktualisasi diri. Akibatnya, pendekatan manajerial tradisional yang bersifat hierarkis harus diganti dengan pendekatan yang lebih dialogis, empatik, dan berbasis nilai jika mereka ingin mempertahankan dan memberdayakan talenta Gen Z.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap 27 penelitian empiris, dapat disimpulkan bahwa Generasi Z memiliki ciri-ciri yang membedakannya dari generasi sebelumnya dalam hal nilai kerja, preferensi komunikasi, dan harapan tentang lingkungan kerja dan kepemimpinan. Generasi ini lebih mengutamakan fleksibilitas, makna dalam pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepemimpinan yang inklusif dan terlibat. Mereka bersifat bersyarat dan lebih sensitif terhadap pengalaman kerja yang tidak sesuai dengan prinsip dan harapan pribadi. Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen dan kepemimpinan konvensional tidak lagi relevan untuk memenuhi persyaratan dan perilaku kerja Generasi Z. Strategi kepemimpinan, sistem komunikasi, dan desain lingkungan kerja organisasi harus disesuaikan untuk mendorong pertumbuhan personal dan partisipasi generasi ini. Dengan memahami nilai-nilai Generasi Z dan cara mereka berinteraksi dengan berbagai kondisi kerja, perusahaan akan lebih mampu membuat kebijakan yang inklusif, meningkatkan retensi karyawan muda, dan membangun keunggulan yang kompetitif dalam lingkungan tenaga kerja yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrea, B., 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>
- Arno, E. (2024). *Redefining the office*.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Baša, K., Machová, R., Baša, P., & Doležaliová, V. (2023). Comparative Analysis of the Workplace Expectations of Generations Y and Z. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 211–230. <https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.13>
- Bredbenner, J. (2020). *Generation Z: A Study Of Its Workplace Communication Behaviors And Future Preferences*. May, 1–23. <https://soar.wichita.edu/handle/10057/18832%09>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- De Chlarence, J., Shanmugam, R., & Rajeswari, P. (2022). Generation Z at the workplace. *NeuroQuantology*, 20(5), 3717–3729. <https://doi.org/10.14704/nq.2022.20.5.NQ22669>
- Dick, S. D. (2019). A Study of the Generational Differences in Work Values of Generations X, Y, and Z. *Northcentral University*, 1–15. <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng->

- 8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.riegsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Fan, P., Zhang, H., Yang, S., Yu, Z., & Guo, M. (2023). Do Illegitimate Tasks Lead to Work Withdrawal Behavior among Generation Z Employees in China? The Role of Perceived Insider Status and Overqualification. *Behavioral Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/bs13090702>
- Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137–153. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Ke, Y. (2024). *Paternalistic Leadership and Counterproductive Work Behavior : Mediating Role of Leader Identification and Moderating Effect of Traditionality in Chinese Generation Z Employees*. 1–15.
- Kompa, N. (2019). Generation Z , Employee Engagement And Leadership Communication Behaviors. *University of New England*, 1–57.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- 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>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Martin, C. (2024). GEN Z & WORKPLACE ENGAGEMENT: BRIDGING THE GAP BETWEEN GENERATIONAL VALUES AND WORKPLACE EXPECTATIONS. ADLER UNIVERSITY DISSERTATION, 1–76.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Priorities, S., In, E., New, T. H. E., & Of, W. (2024). *Business economics & management*. 25.
- Rani, S., & Suneja, A. (2025). From Digitalization to Sustainability : Understanding Workplace Expectations of Generation Z. 21(1), 19–32.
- Reddy, A. S., Rudraraju, V., & Chandramouli, S. (2024). UNDERSTANDING GEN Z ' S WORKPLACE EXPECTATIONS : A FOCUS ON HYDERABAD AND RANGA REDDY DISTRICTS. 12(6), 57–62.
- Richa Vairagi, V. J. (2024). SHAPING A GEN Z WORKPLACE EXPECTATION – A CONCEPTUAL FRAMEWORK. 04(06), 1811–1914.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sharma, P. (2021). Workplace Expectations of GenZ towards Factors of Motivation Metro Rail Services Ahmedabad View project Workplace Expectations of GenZ towards Factors of Motivation View project. *UGC Care Journal*, July. <https://www.researchgate.net/publication/353362324>
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Urgal, L., Advisor, S., & Ostermeier, K. (2023). The Future of the Workforce Depends on Generation Z: A Study on Generational Workforce Preferences. *Bryant Digital Repository*. https://digitalcommons.bryant.edu/honors_management/46/
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>