



The Gen Z Effect: Bagaimana Generasi Baru Mengubah Paradigma Manajemen Modern

**Devi Aprilia Effendi^{1*}, Naysilla Nursanti Sulaeman², Syifa Aulia Putri³,
Sri Mulyeni⁴**

¹⁻⁴Universitas Nasional PASIM, Indonesia

Email: apriadi2006@gmail.com¹, naysillanursanti0@gmail.com², syifaauliya2009@gmail.com³,
srimumulyeni88@gmail.com⁴

*Penulis Korespondensi: apriadi2006@gmail.com

Abstract. *The rapid advancement of digital technology and ongoing social changes have driven significant transformations in the modern workplace. The emergence of Generation Z, a cohort that has grown up in the digital era, introduces distinct characteristics compared to previous generations, particularly in terms of mindset, work preferences, and technology utilization. This shift requires organizations to adapt their management paradigms in order to remain relevant and competitive. This study aims to analyze how the characteristics of Generation Z influence changes in modern management paradigms. The research employs a literature review method by examining various scholarly sources, including journals, research reports, and credible publications published between 2018 and 2026. The data are analyzed descriptively to identify patterns, trends, and relationships between Generation Z characteristics and contemporary management practices. The findings indicate that Generation Z tends to value work flexibility, the use of digital technology, and collaborative and open work environments. In addition, this generation emphasizes the importance of work-life balance and meaningful work. These changes encourage organizations to adopt more agile management approaches, enhance participative leadership, and leverage technology in human resource management. In conclusion, Generation Z plays a significant role in driving the transformation of modern management paradigms. Organizations need to adapt to the characteristics of this generation through innovation, flexibility, and the effective use of technology in order to survive and thrive in the digital era.*

Keywords: Digital Transformation; Generation Z; Leadership; Modern Management; Work Flexibility.

Abstrak. Perkembangan teknologi digital dan perubahan sosial telah mendorong transformasi dalam dunia kerja modern. Kehadiran Generasi Z sebagai generasi yang tumbuh di era digital membawa karakteristik baru yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal pola pikir, preferensi kerja, serta penggunaan teknologi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan paradigma manajemen agar tetap relevan dan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana karakteristik Generasi Z memengaruhi perubahan paradigma manajemen modern. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah berupa jurnal, laporan penelitian, dan publikasi terpercaya dalam kurun waktu 2018 hingga 2026. Data dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi pola, trend, dan hubungan antara karakter Generasi Z dengan praktik manajemen yang berkembang saat ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan terhadap fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital, serta lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka. Selain itu, generasi ini juga menekankan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan makna pekerjaan. Perubahan tersebut mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih agile, meningkatkan peran kepemimpinan partisipatif, serta memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Generasi Z berperan signifikan dalam mendorong transformasi paradigma manajemen modern. Organisasi perlu beradaptasi dengan karakteristik generasi ini melalui inovasi, fleksibilitas, dan pemanfaatan teknologi agar mampu bertahan dan berkembang di era digital.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja; Generasi Z; Kepemimpinan; Manajemen Modern; Transformasi Digital.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital, globalisasi, dan perubahan sosial telah membawa berbagai perubahan dalam dunia kerja modern. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta perubahan karakteristik tenaga kerja agar tetap kompetitif. Transformasi ini tidak hanya memengaruhi cara organisasi menjalankan

operasionalnya, tetapi juga memengaruhi pola kepemimpinan, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu perubahan yang menonjol adalah meningkatnya jumlah Generasi Z yang memasuki dunia kerja. Generasi Z merupakan generasi yang lahir dan tumbuh di era digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka terbiasa menggunakan teknologi dalam berbagai aktivitas, memiliki akses informasi yang cepat, serta cenderung menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel dan kolaboratif (Francis & Hoefel, 2018). Selain itu, Generasi Z juga lebih memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta mengharapkan adanya kesempatan pengembangan diri dalam lingkungan kerja (Schroth, 2019).

Masuknya Generasi Z ke dalam organisasi memberikan tantangan sekaligus peluang bagi praktik manajemen modern. Organisasi perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan, strategi komunikasi, serta sistem kerja agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan generasi ini. Pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja juga semakin penting karena Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi dan cenderung lebih nyaman bekerja dengan sistem yang berbasis digital (McKinsey & Company, 2022). Berbagai perubahan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z dapat memengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusia dan menjalankan praktik manajemen. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana nilai, preferensi, dan karakteristik Generasi Z berkontribusi terhadap perubahan paradigma manajemen modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik Generasi Z terhadap praktik manajemen organisasi serta bentuk adaptasi yang dilakukan organisasi dalam menghadapi dinamika generasi baru di dunia kerja.

2. KAJIAN TEORI

Generasi Z, yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, merupakan generasi yang tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital, internet, dan media sosial. Generasi ini sering disebut sebagai *digital native* karena sejak kecil telah terbiasa berinteraksi dengan perangkat digital dan sistem berbasis teknologi. Kondisi tersebut membentuk karakteristik unik, seperti kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan teknologi, pola pikir yang cepat dan praktis, serta ekspektasi tinggi terhadap akses informasi yang instan dan transparan (Dimock, 2019; Francis & Hoefel, 2018). Dibandingkan generasi sebelumnya, Generasi Z memiliki orientasi yang lebih kuat terhadap efisiensi, kecepatan, serta fleksibilitas dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja. Preferensi kerja Generasi Z menunjukkan adanya pergeseran signifikan dalam paradigma ketenagakerjaan modern.

Generasi ini tidak lagi hanya berorientasi pada stabilitas pekerjaan, tetapi juga mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), serta makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Schroth, 2019; Twenge, 2019). Mereka cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga memberikan peluang untuk berkembang, berkontribusi, serta memiliki dampak sosial yang positif.

Karakteristik Generasi Z yang terbiasa dengan teknologi juga memengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi dalam organisasi. Mereka memiliki kemampuan multitasking yang tinggi serta terbiasa menggunakan berbagai platform digital secara bersamaan. Selain itu, mereka lebih menyukai komunikasi yang cepat, langsung, dan berbasis teknologi dibandingkan komunikasi formal yang kaku. Lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan inklusif menjadi preferensi utama bagi generasi ini, sementara struktur organisasi yang hierarkis dan birokratis cenderung kurang diminati (Bencsik et al., 2019; Dolot, 2018). Selain itu, tingkat literasi digital yang tinggi memungkinkan mereka untuk lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan teknologi dibandingkan generasi sebelumnya. Masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja membawa dampak signifikan terhadap transformasi manajemen sumber daya manusia. Organisasi mulai mengadopsi pendekatan berbasis teknologi dalam berbagai proses manajerial, seperti rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Pemanfaatan teknologi seperti *big data* dan analitik memungkinkan organisasi untuk memahami perilaku karyawan secara lebih mendalam serta mengambil keputusan yang lebih akurat dan berbasis data (Davenport et al., 2020; Brynjolfsson et al., 2020). Selain itu, teknologi juga memungkinkan personalisasi dalam pengelolaan karyawan serta meningkatkan efisiensi operasional organisasi.

Perkembangan teknologi digital juga mendorong munculnya model kerja yang lebih fleksibel, seperti *remote working* dan *hybrid working*. Model kerja ini memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja, sehingga meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan (Allen et al., 2021; Gajendran et al., 2019). Bagi Generasi Z, fleksibilitas bukan lagi sekadar fasilitas tambahan, melainkan menjadi kebutuhan utama dalam memilih pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan kebijakan kerja agar lebih fleksibel dan berbasis hasil (*output-based*), bukan sekadar kehadiran fisik. Transformasi ini juga berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Generasi Z cenderung lebih menghargai pemimpin yang terbuka, transparan, dan mampu berkomunikasi secara efektif. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai lebih relevan karena mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong pengembangan individu secara berkelanjutan.

(Banks et al., 2018; Riggio et al., 2019). Selain itu, pendekatan *coaching* dan *mentoring* menjadi semakin penting dalam membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan potensi mereka. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dan pembimbing dalam proses pengembangan karyawan.

Dalam aspek motivasi kerja, Generasi Z menunjukkan orientasi yang lebih kompleks dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya termotivasi oleh faktor ekstrinsik seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti makna pekerjaan, peluang pengembangan diri, serta kontribusi terhadap masyarakat. Teori motivasi modern menekankan pentingnya kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Ryan et al., 2020; Twenge, 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan tersebut agar dapat meningkatkan *engagement* dan loyalitas karyawan. Konsep *employee experience* menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen modern. Pengalaman kerja yang positif tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karier. Organisasi yang mampu menciptakan pengalaman kerja yang baik akan lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari Generasi Z (Morgan, 2019); Kahn et al., 2020). Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan mental (*well-being*) menjadi semakin penting, mengingat Generasi Z memiliki tingkat kesadaran yang tinggi terhadap kesehatan mental (WHO et al., 2022; Gallup, 2023). Perubahan juga terjadi dalam pola komunikasi organisasi. Generasi Z lebih menyukai komunikasi yang cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi digital. Penggunaan platform komunikasi modern memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif serta mempercepat penyebaran informasi dalam organisasi. Transparansi dan keterbukaan informasi menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan serta meningkatkan efektivitas kerja tim (Leonardi et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem komunikasi yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan generasi ini.

Selain itu, perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence*, *automation*, dan *machine learning* semakin memperkuat transformasi manajemen modern. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mengubah cara kerja dan struktur organisasi secara signifikan. Generasi Z yang memiliki literasi digital tinggi berperan sebagai pendorong utama dalam adopsi teknologi tersebut di lingkungan kerja. Namun demikian, perubahan ini juga menuntut adanya peningkatan keterampilan melalui proses *reskilling* dan *upskilling* agar tenaga kerja tetap relevan di tengah dinamika perubahan yang cepat (Schwab, 2019). Di sisi lain, organisasi juga menghadapi tantangan dalam mengelola keberagaman generasi di tempat

kerja. Perbedaan nilai, preferensi, dan gaya kerja antara Generasi Z dan generasi sebelumnya dapat menimbulkan potensi konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan manajemen yang inklusif, adaptif, serta mampu menjembatani perbedaan antar generasi guna menciptakan sinergi yang produktif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*). Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami dan mengkaji fenomena secara mendalam berdasarkan berbagai sumber data yang relevan. Metode studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan, menelaah, dan menganalisis berbagai sumber ilmiah yang berkaitan dengan karakteristik Generasi Z serta pengaruhnya terhadap praktik manajemen modern dalam organisasi. Sumber data penelitian berasal dari buku, artikel ilmiah, jurnal akademik, dan laporan penelitian yang relevan dengan topik penelitian. Menurut Sugiyono (2018), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi, seleksi, klasifikasi, dan penelaahan berbagai literatur yang berkaitan dengan perilaku, nilai, serta preferensi kerja Generasi Z. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi pola, konsep, dan temuan penelitian yang dapat menjelaskan pengaruh Generasi Z terhadap perubahan paradigma manajemen modern dalam organisasi. Hasil analisis selanjutnya digunakan untuk menyusun kesimpulan yang komprehensif mengenai karakteristik Generasi Z dan implikasinya terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, serta manajemen sumber daya manusia (Sugiyono, 2018).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis tidak terlepas dari kehadiran Generasi Z sebagai tenaga kerja baru dengan karakteristik yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, keterbukaan informasi, serta nilai kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Kehadiran mereka mendorong perubahan signifikan dalam berbagai aspek manajemen modern, mulai dari fleksibilitas kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, hingga strategi pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, studi literatur ini dilakukan untuk merangkum dan mengidentifikasi temuan penelitian terdahulu guna memahami bagaimana “Gen Z Effect” berperan dalam membentuk paradigma baru dalam manajemen modern.

Tabel 1. Hasil Literatur.

NO	JUDUL & NAMA	METODE	HASIL PENELITIAN
1.	<i>The Impact of Gen Z on Workplace Flexibility</i> – (Özkan et al. 2018)	Kualitatif	Preferensi kerja Generasi Z mendorong organisasi mengadopsi sistem kerja fleksibel, cepat, dan berbasis teknologi sebagai bagian dari transformasi manajemen modern.
2.	<i>Understanding Generation Z in the Workplace</i> – Francis et al. (2018)	Kualitatif	Makna kerja, fleksibilitas, dan <i>work-life balance</i> mengubah pendekatan manajemen dari berorientasi tugas menjadi berorientasi kesejahteraan karyawan.
3.	<i>Generational Differences in the Workplace</i> – Schroth et al. (2019)	Kualitatif	Generasi Z mendorong pergeseran struktur organisasi menuju lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, terbuka, dan minim hierarki.
4.	<i>Trends in Youth Behavior and Work Values</i> – Twenge et al. (2019)	Kuantitatif	Peningkatan orientasi terhadap keseimbangan hidup dan nilai personal memperkuat perubahan paradigma manajemen yang lebih human-centered.
5.	<i>The Challenges of Gen Z in Organizations</i> – Bencsik et al. (2019)	Kualitatif	Organisasi dituntut beradaptasi secara cepat terhadap teknologi dan budaya kerja baru yang dibawa oleh Generasi Z.
6.	<i>Agile Management and Digital Transformation</i> – Denning et al. (2018)	Kualitatif	Pendekatan manajemen agile menjadi semakin relevan sebagai respons terhadap karakter kerja Generasi Z yang dinamis dan adaptif.
7.	<i>Digital Leadership in the Modern Era</i> – Kane et al. (2019)	Kualitatif	Kepemimpinan digital menjadi elemen kunci dalam mengelola tenaga kerja Gen Z yang sangat terhubung dengan teknologi.
8.	<i>Global Gen Z Survey</i> – Deloitte et al. (2022)	Kuantitatif	Keputusan Generasi Z dalam memilih organisasi mendorong perusahaan menekankan nilai, tujuan (<i>purpose</i>), dan budaya kerja yang jelas.
9.	<i>Gen Z and Digital Behavior Trends</i> – McKinsey et al. (2022)	Kualitatif	Tingginya adaptasi teknologi pada Gen Z mempercepat digitalisasi proses manajemen dan operasional organisasi.
10.	<i>Employee Experience in the Digital Age</i> – Morgan et al. (2019)	Kualitatif	Pengalaman kerja (<i>employee experience</i>) menjadi fokus utama dalam strategi manajemen untuk menarik dan mempertahankan talenta Gen Z.
11.	<i>Workplace Communication in the Digital Era</i> – Turner et al. (2019)	Kualitatif	Pola komunikasi digital yang cepat mengubah sistem koordinasi kerja menjadi lebih real-time dan efisien.
12.	<i>Digital Communication Preferences of Gen Z</i> – Seemiller et al. (2019)	Kualitatif	Preferensi komunikasi informal dan instan mendorong organisasi mengadopsi sistem komunikasi yang lebih fleksibel dan tidak kaku.
13.	<i>Transformational Leadership and Engagement</i> – Bass et al. (2018)	Kualitatif	Kepemimpinan transformasional semakin penting dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja Generasi Z.
14.	<i>Human Capital and Organizational Strategy</i> – Boudreau & Cascio et al. (2018)	Kualitatif	Investasi pada sumber daya manusia menjadi strategi utama dalam menghadapi perubahan paradigma kerja akibat masuknya Gen Z.

15.	<i>The Influence of Gen Z on Management Practices</i> – Dolot et al. (2018)	Kualitatif	Kehadiran Generasi Z mendorong perubahan praktik manajemen menuju pendekatan yang lebih inovatif dan adaptif.
16.	<i>Leadership Preferences of Gen Z</i> – Nugraha et al. (2020)	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan partisipatif dan transparan menjadi standar baru dalam manajemen modern yang dipengaruhi oleh ekspektasi Gen Z.
17.	<i>The Future of Work and Technology</i> – World Economic Forum et al. (2023)	Kualitatif	Perkembangan teknologi yang dipercepat oleh Gen Z membentuk pola kerja yang fleksibel, digital, dan berbasis hasil.
18.	<i>Industry 4.0 and Workforce Transformation</i> – Schwab et al. (2019)	Kualitatif	Revolusi Industri 4.0 yang selaras dengan karakter Gen Z mempercepat transformasi sistem dan struktur organisasi.
19.	<i>Defining Generation Z</i> – Dimock et al. (2019)	Kualitatif	Paparan teknologi sejak dini membentuk pola pikir Gen Z yang menuntut efisiensi, inovasi, dan kecepatan dalam manajemen.
20.	<i>Work Expectations of Generation Z</i> – Gallup et al. (2023)	Kualitatif	Ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan teknologi mendorong organisasi terus berinovasi dalam sistem manajemen modern.

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa kehadiran Generasi Z membawa perubahan yang cukup signifikan dalam dunia kerja modern. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan karakter individu, tetapi juga memengaruhi sistem kerja, budaya organisasi, hingga gaya kepemimpinan yang diterapkan. Generasi Z tumbuh di era digital dengan akses teknologi yang sangat luas sejak usia dini, sehingga membentuk pola pikir yang lebih terbuka, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Dampaknya terlihat pada meningkatnya ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan berbasis teknologi (Dimock, 2019). Salah satu temuan utama adalah preferensi terhadap fleksibilitas kerja. Generasi Z tidak lagi melihat pekerjaan sebagai aktivitas yang terikat pada waktu dan tempat tertentu. Model kerja seperti *remote working* dan *hybrid working* menjadi lebih diminati karena memberikan kebebasan serta mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari sistem kerja konvensional menuju sistem yang lebih fleksibel dan berorientasi pada hasil.

Selain fleksibilitas, makna kerja (*meaningful work*) juga menjadi faktor penting dalam menentukan pilihan karier. Generasi Z cenderung lebih selektif dalam memilih pekerjaan yang sejalan dengan nilai dan tujuan hidup mereka. Mereka tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga mencari dampak positif dari pekerjaan yang dilakukan. Kondisi ini menandakan adanya perubahan nilai dalam dunia kerja, di mana aspek psikologis dan emosional menjadi semakin penting. Lingkungan kerja yang diharapkan oleh Generasi Z juga mengalami perubahan. Struktur organisasi yang terlalu hierarkis mulai ditinggalkan dan digantikan dengan lingkungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan komunikatif. Pola

komunikasi pun berubah menjadi lebih cepat, singkat, dan berbasis digital melalui berbagai platform seperti *chat*, *email*, dan *video conference*. Komunikasi informal dan real-time dinilai lebih efektif dalam meningkatkan efisiensi kerja (Turner, 2019).

Dari sisi manajemen, pendekatan tradisional yang cenderung birokratis mulai bergeser menuju pendekatan yang lebih fleksibel seperti *agile management*. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih cepat serta meningkatkan kolaborasi tim. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengadopsi sistem kerja yang adaptif untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Peran kepemimpinan juga mengalami transformasi yang signifikan. Pemimpin tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transparan dinilai lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, kepemimpinan digital menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi dalam organisasi (Kane et al., 2019).

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah pengalaman kerja (*employee experience*). Generasi Z menilai pekerjaan tidak hanya dari segi gaji, tetapi juga dari pengalaman kerja yang mereka peroleh. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang baik, serta peluang pengembangan diri menjadi faktor utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan. Dalam hal ini, pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) mulai digunakan dalam proses manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pengambilan keputusan. Perubahan ini juga berdampak pada sistem pengembangan karier. Generasi Z menginginkan jalur karier yang jelas serta kesempatan untuk terus belajar. Program pelatihan berbasis digital dan konsep *lifelong learning* menjadi semakin penting dalam mendukung perkembangan kompetensi karyawan. Secara keseluruhan, hasil studi literatur menunjukkan bahwa Generasi Z menjadi salah satu faktor utama yang mendorong perubahan paradigma manajemen modern. Perubahan tersebut mencakup berbagai aspek, mulai dari pola kerja, gaya kepemimpinan, hingga budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan responsif dalam memahami karakter serta kebutuhan Generasi Z agar tetap relevan dan kompetitif di era digital.

5. KESIMPULAN

Generasi Z membawa perubahan signifikan terhadap paradigma manajemen modern, terutama karena karakteristiknya yang adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas kerja, serta memiliki orientasi kuat terhadap makna kerja dan keseimbangan hidup. Preferensi

tersebut mendorong organisasi untuk mengubah pendekatan manajemen menjadi lebih agile, kolaboratif, dan berbasis digital. Perubahan juga terlihat pada gaya kepemimpinan yang cenderung lebih partisipatif dan transparan, serta meningkatnya perhatian terhadap *employee experience* dan kesejahteraan karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern sangat bergantung pada kemampuan dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan karakter serta kebutuhan Generasi Z

DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2019). Juhász, T. *Journal of Competitiveness*, 11(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.06>
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2018). Human capital and organization performance. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(2), 100–115.
- Deloitte. (2022). *Global Gen Z and millennial survey 2022*. Deloitte Insights.
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. *Strategy & Leadership*, 46(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2017-0104>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74(2), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Dwi, M. F. D., Suaranti, P. S., Hakim, S. N., & Mulyeni, S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di Starbucks Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(3), 376–385.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Gallup. (2023). *How Gen Z wants to work and live*. Gallup Report.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1–20.
- McKinsey & Company. (2022). *Gen Z and the future of work*. McKinsey Insights.
- Morgan, J. (2019). *The employee experience advantage*. Wiley.
- Nugraha, A., Putra, R., & Sari, D. (2020). Leadership preferences of Generation Z. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 115–123.
- Özkan, M., & Solmaz, B. (2018). The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Computer Science*, 158, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- PwC. (2021). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. PricewaterhouseCoopers.

- 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>
- Schwab, K. (2019). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Seno, L. K., Cahyudin, T. S., Anugrah, M. L., & Mulyeni, S. (2025). Komunikasi digital mahasiswa Generasi Z: Pergeseran norma akademik di era Society 5.0. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(3), 1015–1025.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Turner, A. (2019). Generation Z: Technology and social interest. *Journal of Individual Psychology*, 75(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- Twenge, J. M. (2019). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious*. Atria Books.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.