JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner
Vol. 03, No. 01, Tahun 2026, Hal. 1013-1023, ISSN: 3089-0128 (Online)

Eksplorasi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Z dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Literatur

Ira Rahayu[*1], Sela Ripani[2], Neng Siti Amelia[3], Sri Mulyeni[4]

[1,2,3,4]*Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional PASIM, Indonesia*
e-mail: rira43474@gmail.com[1] , selarifani2@gmail.com[2] , nengstamelia@gmail.com[3] , srimulyeni88@gmail.com[4]

Article Info

Article history:

Received June 01, 2026
Revised June 17, 2026
Accepted June 19, 2026

Keywords:

Work Motivation; Employee Performance; Generation Z; Human Resource Management; Work-Life Balance.

ABSTRACT

The growing dominance of Generation Z in the workforce has meaningfully transformed patterns of work motivation and employee performance in modern organizations, demanding human resource management approaches that are both more adaptive and contextually grounded. This study explores work motivation and employee performance among Generation Z from a human resource management perspective, employing a qualitative approach through a literature study design. Twenty scientific articles published between 2020 and 2025 were selected from reputable academic sources, collected through documentation techniques, and analyzed using thematic analysis to identify patterns, themes, and conceptual relationships. Findings indicate that intrinsic motivation, encompassing meaningful work, self-development, and recognition, plays a dominant role in shaping Generation Z employee performance. Contextual factors including work environment, leadership, digital competence, and work-life balance also contribute significantly to performance outcomes. Furthermore, the relationship between motivation and performance proved complex, frequently mediated by job satisfaction and organizational culture. These findings collectively underscore that effective human resource management for Generation Z requires a holistic approach that simultaneously integrates individual, organizational, and social factors to achieve optimal performance.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Article Info

Article history:

Received June 01, 2026
Revised June 17, 2026
Accepted June 19, 2026

Kata Kunci:

Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Generasi Z; Manajemen Sumber Daya Manusia; *Work-Life Balance.*

ABSTRAK

Meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja telah membawa perubahan nyata pada pola motivasi dan kinerja karyawan di organisasi modern, sekaligus menuntut pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan kontekstual. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi motivasi kerja dan kinerja karyawan Generasi Z dalam perspektif manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur. Sebanyak 20 artikel ilmiah terbitan tahun 2020–2025 diseleksi dari berbagai sumber akademik bereputasi, dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, dan dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, mencakup makna kerja, pengembangan diri, dan pengakuan, memiliki peran dominan dalam membentuk kinerja karyawan Generasi Z. Faktor kontekstual seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, kompetensi digital, dan *work-life balance* juga berkontribusi signifikan terhadap kinerja mereka. Lebih jauh, hubungan antara motivasi dan kinerja terbukti bersifat kompleks dan kerap dimediasi oleh kepuasan kerja serta

budaya organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif bagi Generasi Z memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan faktor individu, organisasi, dan konteks sosial secara bersamaan.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Corresponding Author:

Ira Rahayu
Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional PASIM, Indonesia
e-mail: rira43474@gmail.com[1]

PENDAHULUAN

Transformasi digital yang berlangsung secara masif telah mengubah lanskap tenaga kerja global, khususnya seiring meningkatnya proporsi Generasi Z di berbagai sektor industri. Berbeda dari generasi sebelumnya, kelompok ini membawa preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja, kebutuhan akan pekerjaan yang bermakna, serta ketergantungan tinggi pada teknologi digital dalam aktivitas profesional sehari-hari. Berbagai studi internasional mencatat bahwa Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan mendukung pengembangan diri secara berkelanjutan, dan tren ini juga mulai terasa di Indonesia, di mana pertumbuhan tenaga kerja Generasi Z memberi tekanan nyata pada dinamika organisasi dan pendekatan manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi faktor penjelas yang penting: Nieżurawska et al. (2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik lebih dominan daripada motivasi ekstrinsik dalam mendorong produktivitas generasi ini, sementara Kycia et al. (2021) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang bermakna turut memengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan muda secara signifikan. Dua temuan ini bersama-sama menegaskan bahwa memahami motivasi kerja Generasi Z bukan sekadar relevan secara akademis, melainkan menjadi kebutuhan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

Perbedaan nilai dan orientasi kerja antara Generasi Z dan generasi pendahulunya merupakan faktor kultural yang secara nyata memengaruhi dinamika organisasi kontemporer. Tumbuh di tengah arus digitalisasi yang cepat, generasi ini membawa ekspektasi tinggi terhadap transparansi, kecepatan respons, dan fleksibilitas struktural dalam lingkungan kerja, sekaligus memaknai pekerjaan bukan semata sebagai sumber penghidupan, melainkan sebagai ruang aktualisasi diri yang bermakna. Wanasiri & Aryanto (2025) mencatat bahwa *work-life balance* menjadi salah satu faktor yang secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja sekaligus kinerja karyawan dari generasi ini. Pada dimensi organisasional, keselarasan antara nilai organisasi dan nilai individu terbukti berperan dalam membentuk motivasi kerja, sementara ketimpangan di antara keduanya berpotensi memicu konflik internal yang menekan kinerja (Hafidz & Noviyati, 2022). Kompleksitas relasi antara nilai, makna kerja, dan konteks sosial-budaya ini sulit ditangkap melalui pendekatan kuantitatif semata, sehingga untuk memahami bagaimana Generasi Z mengonstruksi pengalaman kerja mereka secara lebih utuh, pendekatan kualitatif menjadi pilihan metodologis yang lebih tepat.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, memahami motivasi kerja Generasi Z bukan hanya persoalan peningkatan kinerja individual, tetapi menyangkut keberlanjutan organisasi secara lebih luas. Organisasi yang peka terhadap kebutuhan generasi ini akan lebih mampu membangun lingkungan kerja yang produktif sekaligus inovatif. Miftahuddin & Husainah (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi

signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan, meski pendekatan yang diterapkan tetap perlu disesuaikan dengan karakteristik khas Generasi Z, mencakup integrasi teknologi, fleksibilitas kerja, dan model kepemimpinan yang partisipatif. Faktor psikologis dan sosial juga tidak dapat diabaikan dalam merancang strategi MSDM yang benar-benar efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi praktis yang substansial, tetapi juga berpotensi memberikan kontribusi pada pengembangan teori motivasi kerja dalam konteks generasi baru.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi motivasi kerja dan kinerja karyawan Generasi Z melalui pendekatan kualitatif dalam perspektif MSDM, dengan fokus pada tiga pertanyaan utama: bagaimana Generasi Z memaknai motivasi kerja, faktor apa yang membentuk kinerja mereka, dan bagaimana pengalaman kerja terbentuk dalam konteks organisasi. Secara teoretis, temuan yang dihasilkan diharapkan memperkaya literatur MSDM terkait dinamika generasi baru di dunia kerja, sementara secara praktis dapat menjadi rujukan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang lebih kontekstual. Penggunaan pendekatan kualitatif memungkinkan penggalian perspektif dan pengalaman individu secara mendalam, sehingga pemahaman yang dihasilkan tidak berhenti pada hubungan antarvariabel, melainkan menyentuh proses dan makna yang mendasarinya, sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan di bidang yang sama.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, memahami motivasi kerja Generasi Z bukan hanya persoalan peningkatan kinerja individual, tetapi menyangkut keberlanjutan organisasi secara lebih luas. Organisasi yang peka terhadap kebutuhan generasi ini akan lebih mampu membangun lingkungan kerja yang produktif sekaligus inovatif. Miftahuddin & Husainah (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan, meski pendekatan yang diterapkan tetap perlu disesuaikan dengan karakteristik khas Generasi Z, mencakup integrasi teknologi, fleksibilitas kerja, dan model kepemimpinan yang partisipatif. Faktor psikologis dan sosial juga tidak dapat diabaikan dalam merancang strategi MSDM yang benar-benar efektif, sehingga penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi praktis yang substansial, tetapi juga berpotensi memberikan kontribusi pada pengembangan teori motivasi kerja dalam konteks generasi baru.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi motivasi kerja dan kinerja karyawan Generasi Z melalui pendekatan kualitatif dalam perspektif MSDM, dengan fokus pada tiga pertanyaan utama: bagaimana Generasi Z memaknai motivasi kerja, faktor apa yang membentuk kinerja mereka, dan bagaimana pengalaman kerja terbentuk dalam konteks organisasi. Secara teoretis, temuan yang dihasilkan diharapkan memperkaya literatur MSDM terkait dinamika generasi baru di dunia kerja, sementara secara praktis dapat menjadi rujukan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang lebih kontekstual dan adaptif. Pendekatan kualitatif dipilih justru karena kemampuannya menggali perspektif dan pengalaman individu secara mendalam, sehingga pemahaman yang dihasilkan tidak berhenti pada hubungan antarvariabel, melainkan menyentuh proses dan makna yang mendasarinya, sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan di bidang yang sama.

LANDASAN TEORI

Perkembangan teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi. Dalam konteks ini, motivasi kerja dan kinerja karyawan menjadi dua konstruk penting yang saling berkaitan dan menentukan keberhasilan organisasi. Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal

maupun eksternal yang memengaruhi individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan (Nieżurawska et al., 2022). Sementara itu, kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi (Halizah, 2024). Dalam konteks Generasi Z, konsep ini menjadi lebih kompleks karena adanya perbedaan karakteristik dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung memiliki orientasi pada fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta makna pekerjaan yang lebih mendalam (Kycia et al., 2021). Oleh karena itu, pendekatan MSDM perlu menyesuaikan dengan karakteristik generasi ini agar mampu mengoptimalkan motivasi dan kinerja. Dengan demikian, teori motivasi dan kinerja perlu dikaji secara kontekstual dalam perspektif generasi.

Motivasi kerja dapat didekati melalui berbagai kerangka teoretis, mulai dari teori klasik hingga kontemporer, di antaranya teori hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan *Self-Determination Theory* (SDT). Maslow memandang motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan yang berjenjang, dari kebutuhan dasar menuju aktualisasi diri, meski dalam konteks Generasi Z, kebutuhan aktualisasi diri dan pemaknaan pekerjaan justru lebih menonjol dibandingkan kebutuhan fisiologis (Nieżurawska et al., 2022). Herzberg membedakan faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan dari faktor higiene, dengan argumen bahwa faktor motivatorlah yang lebih menentukan kepuasan kerja. SDT melengkapi kerangka ini dengan menekankan motivasi intrinsik yang bersumber dari kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Kycia et al. (2021) menemukan bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja Generasi Z dibandingkan motivasi ekstrinsik, yang memperkuat posisi SDT sebagai kerangka yang paling relevan untuk generasi ini. Ketiga teori tersebut karenanya perlu dibaca secara integratif dengan mempertimbangkan karakteristik khas Generasi Z agar pemahaman yang dihasilkan benar-benar komprehensif.

Dalam ranah MSDM, kinerja karyawan lazimnya diukur melalui indikator seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta komitmen organisasional. Pada Generasi Z, pengukuran semacam itu tidak cukup bila hanya bertumpu pada output kerja, karena tingkat keterlibatan dan kapasitas kreatif karyawan juga merupakan dimensi yang tidak bisa diabaikan. Halizah (2024) mengidentifikasi keterampilan kerja dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi kinerja generasi ini, sementara lingkungan kerja yang kondusif turut menopang produktivitas mereka. Wanasiri & Aryanto (2025) lebih jauh menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang mengisyaratkan bahwa kinerja tidak semata ditentukan oleh kapasitas individu, melainkan juga oleh kondisi organisasi dan ekosistem kerja secara keseluruhan. Kompleksitas interaksi antara faktor-faktor ini menegaskan bahwa memahami kinerja Generasi Z mensyaratkan pendekatan yang benar-benar multidimensional.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, tumbuh sepenuhnya dalam ekosistem digital yang terhubung dan bergerak cepat. Kemampuan multitasking, ketergantungan tinggi pada teknologi, dan preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja menjadi karakteristik yang membentuk cara mereka bekerja dan berinteraksi dengan organisasi. Wanasiri & Aryanto (2025) mencatat bahwa generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan membuka ruang pengembangan diri secara nyata. Mereka juga cenderung kritis terhadap sistem organisasi yang tidak selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, dan sikap ini secara langsung berdampak pada motivasi serta kinerja. Hafidz & Noviyati (2022) menunjukkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan nilai individu mampu mendorong motivasi sekaligus meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, yang menegaskan bahwa pemahaman terhadap karakteristik generasi ini bukan sekadar latar belakang, melainkan fondasi penting dalam merancang strategi MSDM yang tepat sasaran.

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan telah dibuktikan secara empiris dan relevansinya pada Generasi Z tidak terkecuali. Miftahuddin & Husainah (2025) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi ini, meski relasi tersebut tidak berdiri sendiri. Kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan turut berfungsi sebagai mediator atau moderator yang memengaruhi kekuatan hubungan motivasi dan kinerja, sebagaimana ditunjukkan Wanasiri & Aryanto (2025) bahwa kepuasan kerja secara khusus mempertegas relasi tersebut. Kompleksitas ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel dalam konteks MSDM tidak dapat dipahami secara linier, dan untuk menangkap dinamika serta makna yang terbentuk di baliknya secara holistik, pendekatan kualitatif menjadi pilihan metodologis yang paling sesuai.

Kajian terdahulu mengenai motivasi kerja dan kinerja karyawan Generasi Z telah menghasilkan sejumlah temuan yang relevan. Halizah (2024) menemukan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Generasi Z, sementara disiplin kerja tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Wanasiri & Aryanto (2025) mengidentifikasi *work-life balance* sebagai prediktor kinerja yang bekerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan Miftahuddin & Husainah (2025) menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi ini. Ketiga studi tersebut membangun landasan empiris yang solid, namun semuanya bertumpu pada pendekatan kuantitatif yang hanya mampu menangkap hubungan antarvariabel tanpa menyentuh pengalaman subjektif dan pemaknaan individu yang sesungguhnya ada di balik data tersebut.

Celah inilah yang mendorong penelitian ini. Minimnya kajian kualitatif tentang motivasi kerja dan kinerja Generasi Z meninggalkan ruang yang belum terjamah dalam literatur MSDM, terutama menyangkut bagaimana individu memaknai pengalaman kerja mereka dan bagaimana interaksi antara faktor individu, organisasi, dan budaya berlangsung dalam praktik nyata. Penelitian ini berupaya mengisi ruang tersebut melalui pendekatan kualitatif yang memungkinkan eksplorasi makna dan pengalaman secara lebih menyeluruh.

Kerangka konseptual yang digunakan menempatkan motivasi kerja sebagai faktor sentral yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, dengan mempertimbangkan peran kontekstual lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja. Kerangka ini dibangun dari integrasi teori motivasi klasik dan kontemporer serta temuan empiris penelitian terdahulu, sehingga tidak hanya menelaah hubungan antarvariabel, tetapi juga proses dan makna yang mendasarinya. Dengan fondasi tersebut, penelitian ini diposisikan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika motivasi dan kinerja Generasi Z, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi MSDM yang lebih kontekstual.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur tematik terhadap 20 artikel ilmiah terbitan tahun 2020–2025 yang relevan dengan motivasi kerja, kinerja karyawan, Generasi Z, dan manajemen sumber daya manusia, dengan tujuan mengeksplorasi makna, pola temuan, dan konstruksi konseptual dari berbagai studi terdahulu tanpa menguji hubungan kausal secara statistik. Penelitian bersifat non-lapangan dengan sumber data berupa dokumen ilmiah yang diperoleh melalui basis data seperti Google Scholar, SINTA, ScienceDirect, Springer, dan MDPI pada periode April–Mei 2026. Pemilihan artikel dilakukan secara purposive sampling berdasarkan kesesuaian tema, kualitas sumber, dan kelengkapan data, serta diperkuat dengan teknik snowball sampling melalui penelusuran referensi artikel utama. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi sistematis terhadap

informasi penting seperti penulis, tahun, metode, tujuan, dan temuan utama yang disusun dalam matriks literatur, dengan proses seleksi mengacu pada prinsip PRISMA 2020 untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas (Page et al., 2021). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber antara artikel nasional dan internasional serta audit trail dalam proses seleksi dan analisis. Analisis data menggunakan analisis tematik melalui tahapan reduksi data, pengodean terbuka, pengelompokan kategori, dan penarikan tema seperti motivasi intrinsik, fleksibilitas kerja, kompetensi digital, kepemimpinan, dan kinerja, yang didukung oleh model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan secara berulang (Kiger & Varpio, 2020; Miles et al., 2019; Morgan, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Ringkasan Literatur Penelitian Generasi Z

No.	Penulis (Tahun)	Judul Artikel	Metode Penelitian	Hasil/Pembahasan Utama
1	Halizah (2024)	Kinerja Generasi Z: Faktor Disiplin, Lingkungan, dan Keterampilan Kerja	Kuantitatif (PLS)	Keterampilan kerja menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja Gen Z.
2	Wanasiri, Y., & Aryanto, R. (2025)	Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z melalui Kepuasan Kerja	Kuantitatif (mediasi)	*Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
3	Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022)	Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Generasi Z	Kuantitatif (mediasi)	Motivasi dan budaya organisasi memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.
4	Miftahuddin, H., & Husainah, N. (2025)	Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Generasi Z	Kuantitatif	Motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5	Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2025)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Generasi Z	Kuantitatif	Motivasi dan lingkungan kerja meningkatkan kinerja karyawan Gen Z.
6	Ismail, D. H., & Nugroho, J. (2022)	Kompetensi Kerja Gen Z di Era Industri 4.0 dan Society 5.0	Studi pustaka	Kompetensi digital dan kemampuan adaptasi menjadi faktor utama.
7	Fadhila & Sari (2024)	Pengaruh *Work-life balance* terhadap	Kuantitatif	*Work-life balance* meningkatkan kepuasan kerja Gen Z.

		Kepuasan Kerja pada Generasi Z		
8	Nisa', K., et al. (2025)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Generasi Z	Systematic literature review	Motivasi intrinsik menjadi faktor dominan dalam kinerja.
9	Putri, P. K. (2024)	Gen Z di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi sebagai Penentu Produktivitas	Kuantitatif	Kepribadian dan motivasi intrinsik memengaruhi produktivitas.
10	Bantam, D., et al. (2024)	Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Memimpin Generasi Z	Kualitatif	Kepemimpinan transformasional meningkatkan engagement.
11	Afirado, D. N., et al. (2025)	Kompetensi Kerja Gen Z di Era Digitalisasi: *Systematic Literature Review*	SLR	Kompetensi digital dan soft skills sangat penting.
12	Miswar, M., et al. (2025)	*Work-life balance Gen Z: Approaching Technological Change and Social Awareness*	Kuantitatif	Perubahan teknologi memengaruhi keseimbangan kerja-hidup.
13	Benítez-Márquez, M. D., et al. (2021)	*Generation Z within the Workforce and in the Workplace*	Bibliometrik	Fokus penelitian Gen Z pada teknologi dan engagement.
14	Zahra, A. N., et al. (2025)	*A Comprehensive Overview of Generation Z in the Workplace*	Literature review	Gen Z menekankan fleksibilitas dan adaptasi kerja.
15	Alshurideh, M. T., et al. (2025)	*Factors Motivating Generation Z in the Workplace*	Survei	Pengakuan dan kesejahteraan memengaruhi motivasi kerja.
16	Cook, S. J., et al. (2024)	*Explaining Gen Z's Desire for Hybrid Work*	Empiris	Gen Z cenderung memilih sistem kerja fleksibel/hybrid.
17	Bailey, C., et al. (2025)	*Redefining Work Purpose among Generation Z Employees*	Empiris	Makna kerja meningkatkan motivasi dan kinerja.
18	Esisuarni, E., et al. (2024)	Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Kajian pustaka	Motivasi meningkatkan produktivitas dan kinerja.

19	Aini, N., & Rofiqoh, S. (2025)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	SLR	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh konsisten terhadap kinerja.
20	Raifilsa, R., & Wahyuningtyas, D. (2023)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Motivasi dan disiplin meningkatkan kinerja.

Analisis terhadap 20 artikel ilmiah yang telah diseleksi menghasilkan empat tema utama dalam kajian motivasi kerja dan kinerja karyawan Generasi Z: motivasi intrinsik dan ekstrinsik, faktor organisasi dan lingkungan kerja, kompetensi dan karakteristik Generasi Z, serta *work-life balance* dan fleksibilitas kerja. Pengelompokan ini bertujuan mengidentifikasi pola temuan yang konsisten sekaligus memetakan variasi hasil penelitian lintas konteks. Secara umum, seluruh studi menegaskan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan, meski mekanisme dan faktor pendukungnya bervariasi tergantung konteks organisasi dan karakteristik individu. Pendekatan penelitian yang digunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif, juga turut memengaruhi kedalaman dan jenis temuan yang dihasilkan, sehingga pembahasan ini tidak hanya menyoroti hasil empiris, tetapi juga menelaah dinamika konseptual yang muncul dari berbagai studi tersebut.

Tema pertama berkaitan dengan motivasi kerja sebagai faktor utama kinerja karyawan Generasi Z. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Miftahuddin & Husainah (2025) serta Hafidz & Noviyati (2022) menegaskan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, terutama ketika ditopang oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan dan budaya kerja. Kajian literatur juga mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik, khususnya kebutuhan akan makna kerja dan pengembangan diri, lebih dominan dibandingkan motivasi ekstrinsik pada Generasi Z (Nieżurawska et al., 2022). Meski demikian, beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh motivasi tidak selalu bersifat langsung, melainkan bergantung pada variabel lain seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Wanasiri & Aryanto, 2025). Variasi temuan ini mencerminkan bahwa motivasi kerja pada Generasi Z bersifat multidimensional dan tidak dapat dijelaskan melalui satu pendekatan teoretis saja, sehingga integrasi berbagai teori motivasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari.

Tema kedua menyoroti peran faktor organisasi dan lingkungan kerja dalam membentuk motivasi dan kinerja. Hafidz & Noviyati (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi yang selaras dengan nilai individu dapat meningkatkan motivasi sekaligus kinerja karyawan Generasi Z. Aini & Rofiqoh (2025) menambahkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama ketika dikombinasikan dengan motivasi yang tinggi. Di sisi lain, Halizah (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak selalu menjadi faktor dominan, karena keterampilan kerja justru tampil sebagai penentu utama dalam konteks yang diteliti. Perbedaan ini kemungkinan besar mencerminkan variasi konteks organisasi, sektor industri, dan pendekatan metodologis yang digunakan. Pada dimensi kepemimpinan, Bantam et al. (2024) menilai gaya transformasional lebih efektif dalam memotivasi Generasi Z dibandingkan pendekatan otoriter. Temuan-temuan ini secara keseluruhan menegaskan bahwa faktor organisasi tidak sekadar berperan sebagai pendukung, melainkan sebagai determinan utama yang membentuk motivasi dan kinerja karyawan.

Tema ketiga berkaitan dengan kompetensi dan karakteristik khas Generasi Z yang memengaruhi kinerja mereka. Generasi ini dikenal memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan kolaboratif. Ismail dan Nugroho (2022) mengidentifikasi kompetensi digital, keterampilan komunikasi, dan kemampuan berpikir kritis sebagai faktor yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Pada dimensi psikologis, Benítez-Márquez et al. (2021) menunjukkan bahwa kebutuhan akan pengakuan dan makna kerja turut membentuk tingkat motivasi mereka. Mahmoud et al. (2024) menambahkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap organisasi dalam hal transparansi, fleksibilitas, dan kesempatan berkembang. Karakteristik-karakteristik ini secara kolektif menjelaskan mengapa pendekatan manajemen yang efektif bagi generasi sebelumnya tidak selalu relevan bagi Generasi Z, dan mengapa kinerja mereka tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu mengakomodasi kebutuhan dan nilai yang mereka bawa.

Tema keempat menyoroti *work-life balance* dan fleksibilitas kerja sebagai faktor penting dalam membentuk motivasi dan kinerja Generasi Z. Wanasiri & Aryanto (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator, sementara kajian internasional mengonfirmasi bahwa preferensi terhadap kerja hibrida dan fleksibilitas waktu kerja menjadi pertimbangan utama Generasi Z dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan (Ahmad et al., 2024). Meski demikian, temuan lintas studi tidak sepenuhnya seragam: sebagian menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sementara yang lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel psikologis. Perbedaan ini kemungkinan besar mencerminkan variasi desain penelitian dan ukuran sampel yang digunakan. Terlepas dari inkonsistensi tersebut, *work-life balance* dapat dipahami sebagai faktor kontekstual yang memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja, bukan sebagai penentu tunggal yang berdiri sendiri.

Sintesis keempat tema di atas menghasilkan satu pola yang konsisten: motivasi kerja menempati posisi sentral dalam membentuk kinerja karyawan Generasi Z, namun pengaruhnya selalu dimediasi atau dimoderasi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kompetensi, dan keseimbangan kehidupan kerja. Persamaan mendasar antar penelitian terletak pada pengakuan terhadap pentingnya motivasi intrinsik dan fleksibilitas kerja, sementara perbedaan temuan umumnya mencerminkan variasi metode, konteks organisasi, dan karakteristik sampel yang digunakan. Yang menarik, penelitian terbaru menunjukkan pergeseran perhatian dari aspek struktural menuju aspek psikologis dan sosial dalam menjelaskan kinerja karyawan. Implikasi dari sintesis ini cukup jelas: pendekatan MSDM yang efektif untuk Generasi Z harus bersifat holistik, mengintegrasikan faktor individu, organisasi, dan konteks sosial secara bersamaan. Penelitian ini dengan demikian berkontribusi tidak hanya pada penguatan pemahaman teoretis tentang hubungan motivasi dan kinerja, tetapi juga pada pengembangan strategi praktis yang lebih adaptif dan kontekstual dalam mengelola tenaga kerja generasi baru.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengeksplorasi motivasi kerja dan kinerja karyawan Generasi Z dalam perspektif manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan studi literatur kualitatif. Analisis terhadap berbagai artikel ilmiah menunjukkan bahwa motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik yang berkaitan dengan makna kerja, pengembangan diri, dan pengakuan, menempati posisi sentral dalam membentuk kinerja karyawan generasi ini. Kinerja mereka juga tidak lepas dari pengaruh faktor kontekstual seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, kompetensi digital, dan keseimbangan kehidupan kerja yang menjadi karakteristik khas Generasi Z. Yang perlu dicatat, hubungan antara motivasi dan kinerja tidak selalu bersifat langsung, karena variabel seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi turut memengaruhi

kekuatan dan arah relasi tersebut. Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil membangun pemahaman yang komprehensif tentang faktor-faktor yang menentukan motivasi dan kinerja Generasi Z, sekaligus menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi MSDM yang adaptif, fleksibel, dan benar-benar berorientasi pada kebutuhan generasi muda agar kinerja yang optimal dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

Afirado, D. N., Sari, I. Y., Muamalah, H., Hanrigita, A., Fatimah, N., & Putra, R. S. (2025). Kompetensi kerja Gen Z di era digitalisasi: Systematic literature review. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, *21*(9), 1–10. https://doi.org/10.2324/2p292e70

Ahmad, A. H., Abd Rani, M. J., Shaari, M. S., Che Kasim, A. N., Masnan, F., Alias, N. S., & Shamsudin, M. F. (2024). Exploring the impact of a sense of purpose on academic performance: Unveiling the moderating influence of time management. *Social Sciences & Humanities Open*, *10*, 101174. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101174

Aini, N., & Rofiqoh, S. (2025). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Systematic literature review. *Jurnal Locus*. https://locus.rivierapublishing.id/index.php/jl/article/view/5107

Alshurideh, M. T. (2025). Factors motivating generation Z in the workplace. *Administrative Sciences*, *15*(1), 29. https://doi.org/10.3390/admsci15010029

Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2025). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus: karyawan generasi Z di wilayah Jakarta Pusat). *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, *2*(3), 1412–1422. https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/1033

Bailey, C. (2025). Redefining work purpose: Meaningful work among generation Z employees. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. https://doi.org/10.1007/s10672-025-09565-1

Bantam, D., Pratama, A., & Kusuma, R. (2024). Gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin generasi Z. *Jurnal Hospitality Dan Pariwisata*, *6*(2).

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2021). 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

Cook, S. J. (2024). Explaining Gen Z's desire for hybrid work. *Business Horizons*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000223

Esisuarni, E. (2024). Pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. https://www.collegesidekick.com/study-docs/23804174

Fadhila, R., & Sari, D. P. (2024). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja pada generasi Z. *Journal of Social and Economic Studies*.

Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, *4*(7), 2763–2773.

Halizah, N. (2024). Kinerja generasi Z: Faktor disiplin, lingkungan, dan keterampilan kerja. *Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, *41*(2), 137–151.

Ismail, D. H., & Nugroho, J. (2022). Kompetensi kerja Gen Z di era revolusi industri 4.0 dan society 5.0. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *5*(4), 1300–1307. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i4.566

Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, *42*(8), 846–854. https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030

Kycia, R., Kubisiak, A., & Szarucki, M. (2021). Engagement of Generation Z at workplace. *Journal of Organizational Behavior Research*, *6*(2), 1–15.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2024). Generation Z in the workplace: A systematic review. *SA Journal of Industrial Psychology*, *50*, a2090. https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2090

Miftahuddin, H., & Husainah, N. (2025). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan generasi Z. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, *8*(3). https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i3.41014

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Miswar, M. (2025). *Work-life balance Gen Z: Approaching technological change and social awareness*. Working Paper / Preprint. https://www.researchgate.net/publication/391340310

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, *27*(1), 64–77. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044

Nieżurawska, J., Rószkiewicz, M., & Jankowska, B. (2022). Model of work motivation based on happiness. *Sustainability*, *14*(20), 13267. https://doi.org/10.3390/su142013267

Nisa', K., Nurum, M., Rohma, Y., Gyrah, Z. D. K., & Putra, R. S. (2025). Pengaruh motivasi terhadap kinerja generasi Z. *Business Innovation Review*. https://lgdpublishing.org/index.php/birev/article/view/176

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. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Putri, P. K. (2024). Gen Z di dunia kerja: Kepribadian dan motivasi jadi penentu produktivitas kerja. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, *4*(1), 30–38. https://doi.org/10.37481/jmeb.v4i1.650

Raifilsa, R., & Wahyuningtyas, D. (2023). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Akuntansi*. https://ojs.stan-im.ac.id/index.php/JSMA/article/view/122

Wanasiri, Y., & Aryanto, R. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z melalui kepuasan kerja. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, *3*(1), 10–22.

Zahra, A. N., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: A systematic literature review. *SA Journal of Industrial Psychology*, *51*, a2263. https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263