

Budaya organisasi yang ideal bagi generasi Z

Felix Hariyanto
Bonita Eka Dama Yanti
Yohanes Agung Wahyu Nugroho
Alimatus Sahrah

Program Studi Magister Psikologi, Universitas Mercu Buana, Yogyakarta, Indonesia
E-mail: 245010010@student.mercubuana-yogya.ac.id

Abstract

Technological advances in the Society 5.0 era require companies to continue to develop sustainably, relying on human resources as a key element of success. In this context, Generation Z, which dominates the world of work today, brings unique characteristics that influence work preferences, technology use, and social values. This demographic change presents challenges as well as opportunities for companies to create an ideal organizational culture for Generation Z. This study uses a Systematic Literature Review (SLR) approach to various scientific articles reviewed to analyze organizational culture that can support Generation Z employees in adapting and making optimal contributions in the world of work. The results of the review of twenty articles concluded that organizational culture influences employees, especially Generation Z. The ideal organizational culture for Generation Z employees is a culture that is inclusive, adaptive, and supports self-development and work-life balance. This culture does not only depend on one variable but involves various other factors. From this SLR research, it can later be used as a reference for all organizations/companies to improve organizational culture towards their employees, especially Generation Z

Keywords: Employee; Organizational Culture; Z Generation

Abstrak

Kemajuan teknologi di era Society 5.0 menuntut perusahaan untuk terus berkembang secara berkelanjutan, dengan mengandalkan sumber daya manusia sebagai elemen kunci keberhasilan. Dalam konteks ini, Generasi Z, yang mendominasi dunia kerja saat ini, membawa karakteristik unik yang memengaruhi preferensi kerja, penggunaan teknologi, serta nilai-nilai sosial. Perubahan demografis ini memberikan tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang ideal bagi Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap berbagai artikel ilmiah yang direview, untuk menganalisis budaya organisasi yang mampu mendukung karyawan Generasi Z dalam beradaptasi dan memberikan kontribusi optimal di dunia kerja. Hasil review pada duapuluh artikel menyimpulkan bahwa, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap karyawan khususnya Generasi Z. Budaya organisasi yang ideal bagi karyawan Generasi Z adalah budaya yang bersifat inklusif, adaptif, dan mendukung pengembangan diri serta keseimbangan kehidupan kerja. Budaya ini tidak hanya bergantung pada satu variabel tetapi melibatkan berbagai faktor lainnya. Dari penelitian SLR ini nantinya dapat dijadikan rujukan bagi semua organisasi/perusahaan untuk memperbaiki budaya organisasi terhadap karyawannya khususnya Generasi Z.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Generasi Z; Karyawan

Pendahuluan

Perkembangan teknologi pada era Society 5.0 menuntut organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan agar tetap kompetitif di tingkat global. Transformasi digital tidak hanya mengubah sistem produksi dan layanan, tetapi juga mengubah pola kerja, kompetensi yang dibutuhkan, serta karakteristik tenaga kerja (Aprilianingsih & Frianto, 2022). Keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan sangat ditentukan oleh kualitas kontribusi sumber daya manusianya. Karyawan sebagai human capital memiliki peran strategis dalam memastikan efektivitas implementasi perubahan serta pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang memengaruhi kesuksesan perusahaan secara keseluruhan (Daulay et al., 2019; Risyah et al., 2024). Sejalan dengan hal tersebut, organisasi perlu menerapkan manajemen sumber daya manusia yang strategis dan adaptif agar mampu merespons dinamika transformasi digital secara efektif. Penerapan Strategic Human Resource Management (SHRM) yang selaras dengan perubahan lingkungan kerja terbukti meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi (Maulana et al., 2025). Selain itu, perencanaan SDM yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan kesiapan menghadapi perubahan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Khaeruman et al., 2024).

Secara demografis, komposisi tenaga kerja Indonesia saat ini didominasi oleh Generasi Z. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 generasi Z yang lahir antara tahun 1996–2010 berjumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total populasi Indonesia. Data statistik ketenagakerjaan tahun 2024 menunjukkan sekitar 34 juta penduduk usia 15–29 tahun telah bekerja, yang mengindikasikan semakin kuatnya dominasi Generasi Z di dunia kerja (BPS, 2024). Generasi Z tumbuh dalam era kemajuan teknologi digital sehingga memiliki karakteristik perilaku yang berbeda dengan generasi sebelumnya, termasuk ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi dan penggunaan media sosial sebagai saluran utama dalam berinteraksi dan berkomunikasi (Ramadhani & Khoirunisa, 2025).

Keterlibatan Generasi Z ke dunia kerja membawa konsekuensi perubahan nilai dan ekspektasi terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik dan preferensi kerja yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital dan perubahan lingkungan kerja, sehingga mereka cenderung mengutamakan fleksibilitas dan pendekatan kerja yang lebih adaptif (Manurung et al., 2025; Sulistyorini et al., 2024). Selain membawa nilai dan ekspektasi kerja yang berbeda, Generasi Z juga menunjukkan motivasi kerja yang dipengaruhi oleh minat personal, kebutuhan akan dukungan sosial, serta lingkungan kerja yang suportif (Manurung et al., 2025). Generasi Z sebagai generasi *digital native* memiliki literasi teknologi yang tinggi dan kemampuan adaptasi yang cepat terhadap perubahan sistem kerja berbasis digital (Benítez-Márquez et al., 2022). Namun demikian, perbedaan karakteristik tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara nilai generasi dengan budaya organisasi yang telah mapan. Perusahaan rintisan (*start-up*) umumnya

menawarkan budaya kerja fleksibel, sedangkan organisasi besar, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau instansi pemerintahan cenderung menerapkan struktur yang lebih formal dan hierarkis. Ketidaksiuaian ini dapat menimbulkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi, terutama ketika budaya organisasi tidak selaras dengan kebutuhan fleksibilitas Generasi Z (Alya et al., 2024).

Secara konseptual, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain (Alya et al., 2024). Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku organisasi, pengambilan keputusan, dan membentuk identitas kolektif yang menyatukan anggota organisasi sehingga memengaruhi motivasi dan interaksi kerja (Marliani & Merisa, 2024). Budaya yang kuat dapat meningkatkan komitmen, efektivitas kerja, dan produktivitas karyawan dengan membentuk perilaku kerja yang konsisten dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kapitan et al., 2025). Sebaliknya, budaya yang terlalu hierarkis, kurang fleksibel, dan tidak mendukung kolaborasi berpotensi menghambat inovasi serta menurunkan kinerja karyawan karena membatasi inisiatif, kreativitas, dan keterlibatan kerja (Iskandar, 2024).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z memengaruhi preferensi mereka terhadap budaya kerja yang adaptif dan fleksibel (Anandita et al., 2025). Penelitian lain juga menekankan pentingnya organisasi dalam menyesuaikan kebijakan dan budaya kerja agar dapat mengoptimalkan potensi generasi ini. Meskipun demikian, kajian yang secara sistematis mengintegrasikan temuan-temuan terkait budaya organisasi dan karakteristik Generasi Z masih terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia (Hidayatullah et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis hubungan antara karakteristik Generasi Z dan budaya organisasi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana budaya organisasi dapat disesuaikan untuk mendukung efektivitas kerja Generasi Z serta menjadi dasar pengambilan kebijakan manajemen sumber daya manusia di era digital.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), yaitu pendekatan penelitian yang dilakukan melalui proses identifikasi, seleksi, analisis, dan sintesis terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dikaji. Peneliti melakukan pencarian artikel melalui Google Scholar dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan budaya organisasi dan Generasi Z. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi topik dan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Sebanyak 20 artikel terpilih dianalisis dan disajikan dalam bentuk tabel yang memuat nama peneliti, sumber jurnal, metode penelitian, serta temuan utama penelitian. Hasil sintesis literatur tersebut digunakan sebagai dasar untuk merumuskan karakteristik budaya organisasi yang ideal bagi karyawan Generasi Z.

Hasil

Penelitian mengenai budaya organisasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan Generasi Z disajikan dalam tabel 1 dan 2 yang berisi berbagai artikel penelitian terkait tema tersebut.

Tabel 1: Analisis Deskriptif Literatur

No	Jurnal	Judul	Penulis
1	Jurnal Ekonomi: Journal of Econmic	Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Didimensi Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja <i>Generasi Z</i>	Gilang Pratama, Elistia
2	INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research	Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Budaya Organisasi Pada Karyawan <i>Generasi Z</i> Di Wilayah Jababeka	Della Amelia Putri, Retno Purwani Setyaningrum
3	Jurnal Penelitian Ipteks	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan	Ary Ferdian, Alya Rismi Devita
4	The Opportunity of Digital and Technology Disruption	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Diri pada Kinerja Pengusaha <i>Generasi Z</i> dan Generasi Milenialdi Jabodetabek	Celine Priscilla Patricia
5	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	Hendra
6	TIN: Terapan Informatika Nusantara	Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat	Didit Darmawan
7	Journal of Management and Digital Business	Fenomena turnover intention pada <i>Generasi Z</i> dalam revolusi industri 5.0	Frendy Wibowo, Eny Susilowati, Adi Andika Setiyawan
8	Jurnal Pendidikan Tambusai	Pengaruh Antara Organizational Culture, Internal Communication, Job Engagement, Organization Engagement dan Job Satisfaction terhadap Employee Loyalty pada Generazi Y dan <i>Generasi Z</i>	Nur Amelia, Netania Emilisa
9	MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Inna Nisawati Mardiani; Yon Darwis Sepdiana
10	Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan <i>Generasi Z</i> illennial Hotel Ijen Resort and Villas Banyuwangi	Yulianti R, Yovita Vivianty I Atmadjaja, Arif Rahman Hakim

11	Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin	Budaya Organisasi dan Dinamika Organisasi	Rina Marlioni, Nova Merisa
12	Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Pengembangan Karir (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	Irmigardis Makun, John E. H. J. FoEh
13	OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Ridwan
14	Jurnal Ilmu Multidisiplin	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Prestasi Cendikia	Surono Yahya, Hapzi Ali
15	JAMAN Jurnal Akutansi dan Manajemen Bisnis	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Dewi Astuti, S.Si, MM
16	Syntax Idea	Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Dr. Soeselo Kabupaten Tegal	Slamet Bambang Riono, Muhammad Syaifulloh dan Suci Nur Utami
17	Jurnal Administrasi Publik	Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi	Ishiqah Ramadhany Putri, Ningrum Fauziah Yusuf
18	MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Ahmad Rivai
19	JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI (JAMANE)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Werni Sarumaha
20	JMM Jurnal Manajemen Maranatha	Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan	Ellys Ellys, Mei Le

Berdasarkan artikel yang telah direview di atas menggunakan beberapa metode dalam melakukan penelitiannya, sehingga hasil akhir yang didapat 90% menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi khususnya karyawan Generasi Z.

Tabel 2: Analisis Deskriptif Literatur

Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Gilang Pratama, Elistia	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Trasformational,	Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan	Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif terbesar

	Budaya Kinerja Kepuasan Kerja	Organisasi, Karyawan,	sampel sejumlah 475 responden	terhadap Karyawan <i>Generasi Z</i> , sementara Kepemimpinan dengan gaya transformasional dan Motivasi Kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tersebut. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti memediasi hubungan antara ketiga variabel eksogen dan Kinerja Karyawan.
Della Retno Setyaningrum	Amelia Putri, Purwani	Servant Leadership, Komitmen Organisasi, Kepuasan Budaya Organisasi.	Metode penelitian kuantitatif dengan sampel sejumlah 96 responden	Servant Leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi. Namun, komitmen organisasi tidak memengaruhi kepuasan kerja, dan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, meskipun tidak ada pengaruh signifikan antara Servant Leadership dan kepuasan kerja ketika budaya organisasi menjadi variabel perantara.
Ary Ferdian, Devita	Alya Rismi	budaya organisasi, knowledge management, kinerja karyawan	Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif, nonprobability sampling dengan jenuh. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 78 responden	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Di sisi lain, manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.
Celine Priscilla Patricia		Budaya Organisasi,	Metode kuantitatif	Hasil penelitian

	Motivasi, Kepemimpinan Kinerja	Diri,	dengan sebanyak pengusaha Milenial	sampel 140 gen Z,	mengungkapkan bahwa budaya organisasi, dan kepemimpinan diri berpengaruh terhadap kinerja pengusaha <i>Generasi Z</i> dan milenial di wilayah Jabodetabek.
Hendra	Budaya Organisasi, Pelatihan, Motivasi dan Kinerja		Penelitian menggunakan eksplanatori pendekatan asosiatif dengan sampel sebanyak 57 orang karyawan	ini	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi secara individu mempengaruhi kinerja. Secara bersamaan, ketiga faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja.
Didit Darmawan	Budaya Organisasi; Kepemimpinan; Komitmen Organisasi Efektivitas Organisasi		Penelitian menetapkan pendekatan kuantitatif, Sampel berjumlah 150 karyawan	ini	Tiga variabel independen, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi, berperan dalam mempengaruhi efektivitas organisasi. Ketiganya memiliki peran yang signifikan dalam membentuk identitas serta kinerja suatu organisasi.
Frendy Wibowo, Eny Susilowati, Adi Andika Setiyawan	Turnover intention,		Metode kuantitatif menggunakan responden	penelitian 100	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja, dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk keluar (turnover intention) pada <i>Generasi Z</i> .
Nur Amelia, Netania Emilisa	Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Keterlibatan Kerja, Keterlibatan Organisasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan		Penelitian merupakan kuantitatif, pengumpulan datanya melalui penyebaran kuesioner kepada 150 responden yang	ini	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap

			merupakan karyawan Generasi Y dan Generasi Z.		kepuasan kerja. Sebaliknya, keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
Inna Mardiani; Yon Sepdiana	Nisawati Darwis	Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan	Metode yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif, dengan sampel sebanyak 77 responden		Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Asno Horie Indonesia.
Yulianti R, Vivianty I Arif Rahman Hakim	Yovita Atmadjaja	budaya organisasi, motivasi kerja, kecerdasan emosional dan Organization Citizenship Behaviour (OCB)	Penelitian kuantitatif menggunakan Sampel penelitian ini berjumlah 37 responden		Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) karyawan Generasi Zillennial di Hotel Ijen Resort and Villas Banyuwangi. Secara parsial, variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB.
Rina Marliani, Merisa	Nova	Budaya Organisasi, Dinamika Organisasi	Metode yang digunakan adalah kajian kepustakaan		Berdasarkan kajian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah

				<p>sistem nilai yang telah lama tertanam dalam suatu organisasi. Sementara itu, dinamika organisasi merujuk pada perubahan perilaku anggota organisasi yang terus-menerus dan bersifat adaptif. Kedua hal ini, budaya organisasi dan dinamika organisasi, dapat saling memengaruhi satu sama lain.</p>
Irmigardis Makun, John E. H. J. FoEh	Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi.	Penulisan karya ilmiah ini menggunakan prosedur kualitatif dan kajian pustaka		<p>Disiplin kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta pengembangan karir. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan ketiga faktor tersebut dengan pengembangan karir. Disiplin kerja dan motivasi kerja turut mempengaruhi keduanya, sementara budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung perkembangan karir.</p>
Ridwan	Budaya, Organisasi, Kinerja, Karyawan	Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan studi Pustaka.		<p>Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: (1) budaya organisasi merupakan pola perilaku yang terbentuk dan diterapkan melalui nilai, norma, dan kebijakan yang diinisiasi oleh pemimpin dalam suatu organisasi. (2) kinerja</p>

					karyawan merujuk pada hasil yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka di dalam organisasi. (3) budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.
Surono Yahya, Hapzi Ali	kinerja pegawai, kepemimpinan, budaya organisasi, Loyalitas pegawai		Metode penulisan artikel Literature Review adalah dengan metode Kajian Pustaka (library research) dan <i>Systematic Literature Review</i> (SLR),		Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana ketiga faktor tersebut saling mendukung untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.
Dewi Astuti, S.Si, MM	Komitmen, Organisasi, Pegawai	Budaya Kinerja	Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel sebanyak 60 responden		Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen, baik secara individu maupun bersama-sama, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan budaya organisasi, yang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara terpisah maupun bersamaan.
Slamet Bambang Riono, Muhammad Syaifulloh dan Suci Nur Utami	Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai		Penelitian dilaksanakan dengan metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif, Sampel penelitian ini sebanyak 90 orang responden		Hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen, baik secara individu maupun bersama-sama, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, budaya organisasi, baik secara

				terpisah maupun bersamaan, juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Ishiqah Putri, Ningrum Fauziah Yusuf	Ramadhany budaya organisasi; pengembangan organisasi; nilai budaya.	organisasi; nilai	Dalam penelitian ini digunakan prosedur penelitian kualitatif dan alat pengolahan data untuk studi literatur.	Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi dapat memberikan dampak baik maupun buruk terhadap keberlanjutan organisasi, baik bagi karyawan maupun pemimpin. Budaya perusahaan memengaruhi sikap, perilaku, serta pandangan karyawan yang diandalkan dan diterapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari, termasuk dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
Ahmad Rivai	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja	Organisasi,	penelitian ini adalah dengan menggunakan kualitatif pendekatan asosiatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Federal International Finance-Medan yang berjumlah 60 orang.	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Federal International Finance – Medan, baik secara terpisah maupun bersama-sama.
Werni Sarumaha	Budaya organisasi, kompetensi, kinerja, pegawai	organisasi, kinerja,	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif. Dengan sampel sebanyak 35 orang	Variabel budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan secara bersamaan.
Ellys Ellys, Mei Le	budaya organisasi;	organisasi;	Desain penelitian ini	Hasil penelitian ini

kepuasan kerja; komitmen organisasi	adalah riset kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, Sampel penelitian ini adalah 50 orang responden, yang merupakan para karyawan pada posisi non manajerial.	mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi, sementara budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
--	--	---

Pembahasan

Hasil *Systematic Literature Review* terhadap 20 artikel menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ideal bagi karyawan Generasi Z tidak dapat dipahami sebagai satu konstruk tunggal, melainkan sebagai konfigurasi multidimensional yang terbentuk melalui interaksi nilai, kepemimpinan, sistem kerja, dan praktik organisasi. Literatur yang direview secara konsisten mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kinerja, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen organisasi, serta efektivitas organisasi. Namun demikian, bagi Generasi Z, pengaruh tersebut sangat bergantung pada tingkat kesesuaian antara karakteristik generasional dengan nilai dan praktik budaya yang diterapkan organisasi. Ketidaksesuaian budaya, khususnya yang bersifat rigid, hierarkis, dan kurang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, cenderung meningkatkan turnover intention dan menurunkan keterlibatan kerja.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pandangan Edgar Schein yang menempatkan budaya organisasi sebagai sistem asumsi dasar bersama yang memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam organisasi. Dalam konteks Generasi Z, asumsi dasar yang ideal adalah yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, serta memberi ruang aktualisasi diri. Dengan demikian, budaya organisasi yang relevan bagi Generasi Z tidak hanya berorientasi pada stabilitas dan kontrol, tetapi juga pada fleksibilitas dan pemberdayaan.

Dimensi pertama yang menonjol dalam sintesis literatur adalah fleksibilitas dan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Generasi Z dikenal memiliki orientasi kuat terhadap *work-life integration*, sehingga budaya yang memberikan fleksibilitas waktu kerja, sistem kerja yang adaptif, serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis terbukti lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menekan intensi keluar dari organisasi. Budaya yang kaku dan tidak memberi ruang keseimbangan cenderung dipersepsikan tidak selaras dengan nilai personal generasi ini. penelitian dari Wibowo et al (2024) menunjukkan budaya organisasi yang fleksibel dan mendukung *work-life balance* dapat mengurangi turnover intention dan meningkatkan kepuasan kerja.

Dimensi kedua adalah kolaborasi dan keterbukaan komunikasi. Generasi Z tumbuh dalam ekosistem digital yang partisipatif dan berbasis jaringan, sehingga mereka lebih responsif terhadap budaya organisasi yang mendorong komunikasi dua arah, transparansi, serta kepemimpinan partisipatif seperti transformasional atau

servant leadership. Budaya yang inklusif dan berbasis umpan balik memperkuat keterlibatan kerja dan memperdalam loyalitas, terutama ketika karyawan merasa suaranya dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian dari Putri dan Setyaningrum (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang positif, meskipun hasil akhirnya tidak selalu signifikan pada kepuasan kerja.

Dimensi ketiga berkaitan dengan pengembangan diri dan aktualisasi. Literatur menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kebutuhan tinggi terhadap pembelajaran berkelanjutan dan pertumbuhan karier. Budaya organisasi yang menyediakan akses pelatihan, kesempatan inovasi, serta jalur pengembangan karier yang jelas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan komitmen organisasi. Sebaliknya, budaya yang stagnan dan minim peluang berkembang berpotensi menurunkan motivasi intrinsik generasi ini.

Dimensi keempat adalah adaptabilitas dan orientasi teknologi. Dalam konteks Revolusi Industri 5.0, organisasi dituntut untuk mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan *human-centered*. Generasi Z sebagai *digital native* cenderung lebih optimal berkembang dalam budaya yang memanfaatkan teknologi untuk efisiensi, inovasi, dan kolaborasi. Budaya yang responsif terhadap perubahan dan mendukung sistem kerja yang agile menjadi semakin relevan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. Putri dan Yusuf (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi dan perubahan dianggap ideal untuk mempersiapkan Generasi Z menghadapi tantangan baru

Dimensi terakhir adalah kejelasan nilai dan makna kerja. Generasi Z tidak hanya mencari stabilitas pekerjaan, tetapi juga makna dan dampak sosial dari pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang memiliki nilai autentik, transparan, dan berorientasi pada keberlanjutan lebih mampu membangun komitmen jangka panjang. Ketika nilai organisasi selaras dengan nilai personal karyawan, terbentuk rasa memiliki yang memperkuat loyalitas dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah kerja. Penelitian dari Amelia dan Emilisa (2023) menunjukkan budaya organisasi, meskipun tidak memiliki dampak langsung yang signifikan pada kepuasan kerja, berkontribusi pada loyalitas karyawan melalui keterlibatan kerja. Ini menunjukkan pentingnya kepuasan kerja sebagai jembatan dalam menciptakan loyalitas. Hasil penelitian dari Ellys dan Le (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada tingkat komitmen organisasi.

Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ideal bagi Generasi Z adalah budaya yang fleksibel, kolaboratif, adaptif terhadap teknologi, berorientasi pada pengembangan diri, serta memiliki nilai yang jelas dan bermakna. Budaya semacam ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, tetapi juga berperan strategis dalam memperkuat loyalitas, menurunkan turnover intention, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, pembangunan budaya organisasi yang selaras dengan karakteristik Generasi Z bukan sekadar strategi manajerial, melainkan investasi jangka

panjang dalam menjaga keberlangsungan organisasi di tengah perubahan sosial dan teknologi yang semakin cepat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review, budaya organisasi terbukti memiliki peran strategis dalam menentukan keberlangsungan dan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks pengelolaan karyawan Generasi Z. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ideal bagi Generasi Z bersifat inklusif, adaptif, kolaboratif, serta mendukung pengembangan diri dan keseimbangan kehidupan kerja. Budaya tersebut tidak berdiri sebagai konstruk tunggal, melainkan terbentuk melalui sinergi berbagai faktor organisasi, seperti kepemimpinan transformasional, fleksibilitas sistem kerja, dukungan terhadap inovasi, serta kejelasan nilai organisasi.

Sintesis literatur mengindikasikan bahwa budaya yang selaras dengan karakteristik Generasi Z berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, kinerja, loyalitas, dan komitmen organisasi, serta menurunkan turnover intention. Sebaliknya, ketidaksesuaian budaya dengan ekspektasi generasional berpotensi melemahkan keterikatan karyawan. Dalam konteks Revolusi Industri 5.0, organisasi dituntut untuk membangun budaya yang adaptif terhadap teknologi dan perubahan, sekaligus berorientasi pada penguatan nilai dan makna kerja, guna memastikan keberlanjutan dan daya saing jangka panjang.

Referensi

- Alya, K. F., Lazuardy, D. M., & Pramesti, A. N. (2024). Pengaruh perilaku kerja generasi z dan milenial bagi budaya organisasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 8(6), 501–506.
- Amelia, N., & Emilisa, N. (2023). Pengaruh antara organizational culture, internal communication, job engagement, organization engagement dan job satisfaction terhadap employee loyalty pada generasi Y dan generasi Z. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 31976–31984. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.12223>
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). Exploring gen z engagement: Work–life balance and flexibility in creative programming work. *Journal of Educational Management Research*, 4(4), 1560–1569. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i4.1128>
- Aprilianingsih, A., & Frianto, A. (2022). Pengaruh job demands dan job resources terhadap work engagement pada tenaga kependidikan Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 173–184. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p173-184>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

-
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan daerah di Kota Medan*. 1(1), 209–218. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Ellys, E., & Le, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75–84. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi karyawan generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 01–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- Iskandar, M. R. (2024). Tinjauan Literatur tentang Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di Era Digital. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 44–55. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i1.945>
- Kapitan, A., Hammar, R. K. R., & Yertas, M. (2025). Budaya organisasi sebagai fondasi peningkatan kinerja pegawai di Lembaga Pengembangan SDM Pemerintah Daerah Papua Barat. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(6), 9897–9908. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i6.2721>
- Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. (2024). Strategi perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41–50. <http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910>
- Manurung, E. J., Simamora, J. M., & Yusmalinda, Y. (2025). Strategi gen Z dalam menghadapi perubahan dunia kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 5(2), 501–510. <https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.714>
- Marliani, R., & Merisa, N. (2024). Budaya organisasi dan dinamika organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(4), 518–523. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.335>
- Maulana, M. I., Khairudin, I. Z., & Sijabat, R. (2025). Strategi adaptif manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) dalam menghadapi transformasi digital dan implikasi gig economy. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(12), 1–15. <https://doi.org/10.62281/091r7765>
- Putri, D. A., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi budaya organisasi pada karyawan generasi Z di wilayah Jababeka. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(4), 280–292.
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Ramadhani, O., & Khoirunisa, K. (2025). Generasi Z dan teknologi: Gaya hidup generasi Z di era digital. *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 323–331. <https://doi.org/10.54066/jupendis.v3i1.2916>

-
- Risyah, D. W., Ilmi, S., & Citra, H. (2024). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kesuksesan perusahaan. *Jurnal Kajian Hukum Dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 1(1), 55–57.
- Sulistyorini, N., Puspitasari, D., Khasanah, A., & Perdhana, M. S. (2024). Expectations of generation z in the world of work towards a golden Indonesia 2045. *Research Horizon*, 4(4), 275–280. <https://doi.org/10.54518/rh.4.4.2024.336>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>