

Pemetaan Konseptual Strategi Retensi Karyawan Generasi Z dalam Perspektif Teori Motivasi

Aprin Aga¹⁾, Hasni²⁾, Nur Zazlin³⁾, Muhammad Adriansyah⁴⁾, Itsna Muflikhah⁵⁾

^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan Indonesia

Email: aprinaga703@gmail.com¹, hsniismail881@gmail.com², nurzazlin81@gmail.com³, rian2528@gmail.com⁴, itsna.muflikhah@unm.ac.id⁵

Abtrack: Generation Z has become an increasingly significant segment of the workforce, bringing unique characteristics and expectations that differ from previous generations. As a result, organizations must understand the motivational patterns that influence their retention. This study aims to map retention strategies for Generation Z employees through a literature-based approach using several motivation theories, including Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, Self-Determination Theory, and Expectancy Theory. The findings indicate that Generation Z seeks not only financial compensation but also flexibility, continuous development opportunities, a supportive work environment, and fair and meaningful rewards. The integration of these theories demonstrates that Generation Z's retention is shaped by the fulfillment of basic needs, intrinsic motivation, psychological needs, and perceptions of fairness and relevance of rewards. This study concludes that effective retention strategies for Generation Z must be holistic and designed to meet their comprehensive needs, enabling organizations to retain young talent more sustainably.

Abstrak: Generasi Z kini menjadi bagian penting dalam dunia kerja dan membawa karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, sehingga organisasi perlu memahami pola motivasi mereka untuk meningkatkan retensi. Penelitian ini bertujuan memetakan strategi retensi karyawan Generasi Z melalui pendekatan kajian literatur dengan menggunakan berbagai teori motivasi, yaitu Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Self-Determination Theory, dan Expectancy Theory. Hasil kajian menunjukkan bahwa Generasi Z tidak hanya membutuhkan kompensasi finansial, tetapi juga menuntut fleksibilitas, kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang suportif, serta penghargaan yang adil dan bermakna. Integrasi keempat teori motivasi tersebut menegaskan bahwa retensi Generasi Z dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar, motivasi intrinsik, kebutuhan psikologis, serta persepsi terhadap keadilan dan relevansi reward. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi retensi yang efektif bagi Generasi Z harus bersifat holistik dan mampu memenuhi kebutuhan mereka secara menyeluruh agar organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja muda secara berkelanjutan Expectancy Theory.

Keywords : Generation Z, employee retention, motivation, Maslow, Herzberg

PENDAHULUAN

Generasi Z (lahir antara tahun 1997 hingga 2012) kini menjadi topik utama dalam diskusi sumber daya manusia karena jumlah mereka yang semakin mendominasi angkatan kerja global. Di

Indonesia sendiri, proporsi generasi ini mencapai sekitar 27,9% dari total populasi produktif, sehingga mereka memegang peranan strategis dalam keberlanjutan organisasi di masa depan(Nomor, 2025). Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang sarat teknologi, sehingga menjadikan mereka digital natives yang sangat terbiasa dengan akses informasi cepat, multitasking, serta penggunaan perangkat digital dalam hampir seluruh aktivitas sehari-hari. Kemampuan adaptasi mereka terhadap teknologi mendorong munculnya karakteristik kerja yang lebih dinamis, fleksibel, dan berbasis inovasi(Latief & Ridloah, 2025).Selain karakter digital, Generasi Z dikenal memiliki gaya berpikir kritis.

Cenderung independen, dan menunjukkan harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang menghargai keseimbangan hidup, keberagaman, serta kesempatan pertumbuhan karier. Berbeda dengan Generasi X yang lebih menghargai stabilitas, atau Generasi Y yang fokus pada pencapaian profesional, Generasi Z menuntut kombinasi antara stabilitas finansial, pekerjaan bermakna (meaningful work)(Widodo et al., 2025), serta dukungan terhadap kesejahteraan psikologis. Pola motivasi ini terbentuk dari pengalaman mereka menghadapi ketidakpastian ekonomi global, perubahan teknologi yang sangat cepat, serta paparan budaya kerja modern yang menekankan well-being dan fleksibilitas (Hidayatullah et al., 2025).Namun, salah satu tantangan terbesar dalam pengelolaan Generasi Z adalah tingkat turnover yang relatif tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa generasi ini kurang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi karena mereka melihat pekerjaan sebagai bagian dari perjalanan, bukan sebagai komitmen jangka panjang Akses informasi melalui media digital juga membuat mereka mudah mengetahui peluang karier baru dan tidak(Fajriyanti et al., 2023) ragu berpindah perusahaan ketika merasa perkembangan karier melambat atau lingkungan kerja tidak sesuai ekspektasi (Makky, 2025).

Ekspektasi tinggi terhadap percepatan promosi, kebutuhan akan lingkungan kerja suportif, serta keinginan untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan menjadi pemicu turunnya loyalitas apabila perusahaan gagal memenuhi harapan tersebut.Tantangan ini menempatkan isu retensi sebagai fokus utama dalam manajemen SDM modern. Upaya retensi terhadap Generasi Z tidak dapat lagi mengandalkan strategi tradisional, seperti kenaikan gaji atau pemberian bonus. Sebaliknya, organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang lebih personal, berbasis nilai, dan sesuai dengan preferensi generasi ini. Faktor-faktor seperti kesempatan pengembangan diri, program pelatihan berkelanjutan, budaya kerja kolaboratif, kepemimpinan yang transformatif, serta fleksibilitas waktu/kerja menjadi komponen yang sangat memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan dalam organisasi .

Dalam konteks teoritis, berbagai teori motivasi memberikan landasan penting untuk memahami secara lebih mendalam pola motivasi dan perilaku Generasi Z di tempat kerja. Teori Dua Faktor Herzberg, misalnya, menjelaskan bahwa peningkatan motivasi tidak hanya bergantung pada faktor-faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja, tetapi justru dipengaruhi oleh faktor motivator

seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan. Bagi Generasi Z, faktor motivator ini menjadi sangat penting karena mereka sangat menghargai perkembangan kompetensi dan pencapaian profesional. Selanjutnya, Teori Kebutuhan Maslow memberikan pemahaman mengenai hirarki kebutuhan yang memengaruhi perilaku kerja.

Generasi Z umumnya telah memiliki akses lebih baik terhadap pemenuhan kebutuhan dasar, sehingga motivasi mereka sering kali berada pada level kebutuhan sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Mereka menginginkan pekerjaan yang selaras dengan nilai-nilai pribadi dan memungkinkan ekspresi identitas serta potensi diri secara optimal. Lebih lanjut, Self-Determination Theory (Yetti Kuniawaty et al., 2025) menjadi salah satu teori yang paling relevan dalam menjelaskan motivasi intrinsik Generasi Z. Teori ini menekankan tiga kebutuhan psikologis utama yang harus dipenuhi agar individu merasakan motivasi dan kesejahteraan kerja, yaitu:

1. Otonomi :kebebasan dalam menentukan cara bekerja, memilih metode, dan memberi masukan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kompetensi :kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, menerima tantangan, serta memperoleh umpan balik konstruktif.
3. Relatedness: hubungan interpersonal yang positif, suportif, dan penuh penghargaan.

Ketiga elemen ini sangat mencerminkan preferensi Generasi Z yang ingin diperlakukan sebagai mitra, bukan sekadar pekerja, serta ingin bekerja dalam lingkungan inklusif yang memberikan ruang untuk kreativitas dan inovasi. Dengan mengintegrasikan perspektif teori motivasi klasik dan kontemporer tersebut, penelitian ini berupaya memberikan pemetaan konseptual yang komprehensif mengenai strategi retensi yang efektif untuk Generasi Z. Pemahaman mendalam mengenai kebutuhan, nilai, serta orientasi kerja generasi ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang program retensi yang lebih adaptif, berbasis kebutuhan psikologis, serta mampu menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan talenta muda. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu menahan tingkat turnover, tetapi juga mendorong produktivitas, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja Generasi Z secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur (literature review) untuk memahami strategi retensi karyawan Generasi Z berdasarkan teori motivasi. Metode ini dipilih karena kajian literatur mampu menghimpun dan menyintesis berbagai penelitian sebelumnya untuk membentuk pemahaman yang komprehensif, sebagaimana dijelaskan oleh (Klein et al., 2019). Pengumpulan literatur dilakukan dengan mencari sumber-sumber ilmiah melalui Google Scholar, Scopus, dan SINTA menggunakan kata kunci seperti “Generation Z,” “employee retention,” dan “motivational theories.” Proses

pencarian dan seleksi literatur mengikuti pedoman ,yang menekankan pentingnya memilih sumber yang relevan, mutakhir, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Sumber yang dipilih meliputi artikel jurnal, buku teori motivasi, buku manajemen SDM,(Fiernaningsih et al., 2024) dan laporan survei global tentang perilaku Generasi Literatur yang telah terkumpul dianalisis menggunakan analisis isi, yaitu teknik untuk menemukan konsep atau pola penting dalam teks. Teknik ini .Untuk memastikan hasil kajian akurat, peneliti melakukan cross-referencing, yaitu membandingkan isi beberapa literatur guna melihat konsistensi temuan. Langkah ini mengikuti panduan (Febriantina et al., 2024) mengenai validasi dalam penelitian kualitatif.Melalui kajian literatur yang sistematis ini, penelitian dapat menyusun gambaran yang jelas mengenai penerapan teori motivasi dalam strategi retensi Generasi Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Generasi Z telah memasuki dunia kerja dengan membawa karakteristik, nilai, serta ekspektasi yang berbeda secara signifikan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital, internet, dan media sosial, sehingga pola pikir, gaya komunikasi, dan preferensi kerjanya memiliki pola unik yang perlu dipahami oleh organisasi modern (Hidayatullah et al., 2025). Dibandingkan dengan Generasi X dan Y yang lebih menekankan stabilitas atau keseimbangan hidup, Generasi Z memiliki orientasi yang lebih fleksibel, adaptif, dan berfokus pada pencarian makna dalam pekerjaan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa mereka cenderung mengutamakan tempat kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis, memberikan peluang pengembangan, serta memfasilitasi lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman (Nichols, 2018). Dengan demikian, strategi retensi yang biasanya didesain untuk generasi sebelumnya tidak lagi sepenuhnya relevan bagi Gen Z, karena generasi ini memiliki standar dan ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pengalaman kerja yang mereka terima.

Selain itu, Generasi Z juga dikenal sebagai kelompok yang memiliki tingkat turnover lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, terutama karena kemudahan mereka dalam memperoleh informasi tentang peluang kerja baru dan kecenderungan untuk berpindah jika merasa pekerjaan saat ini tidak lagi memberikan tantangan atau kesempatan berkembang.(Pratama, 2020) Mereka tidak segan meninggalkan perusahaan apabila merasa bahwa pekerjaan tidak memiliki makna, sistem kerja tidak mendukung kebebasan, atau perkembangan kariernya terhambat. Oleh karena itu, teori-teori motivasi menjadi landasan penting untuk menganalisis perilaku dan preferensi mereka dalam konteks kepuasan kerja, keterikatan emosional, dan komitmen organisasi. Pemahaman mendalam tentang teori motivasi dapat membantu perusahaan merancang strategi retensi yang lebih relevan, terukur, dan sesuai dengan karakteristik generasi ini.

Dalam perspektif Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, retensi Generasi Z sangat terkait dengan kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan individu secara bertingkat. Pada tingkat kebutuhan dasar, keamanan kerja dan kompensasi yang layak berperan sebagai fondasi fundamental. Bagi Gen Z, keamanan kerja bukan hanya berkaitan dengan kepastian finansial, tetapi juga mencakup transparansi perusahaan, kejelasan aturan kerja, serta keberadaan sistem kerja yang tidak menimbulkan tekanan psikologis berlebih (Parry & Urwin, 2017). Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, kebutuhan sosial menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang aman dan suportif meliputi hubungan positif dengan rekan kerja, komunikasi terbuka, budaya kerja kolaboratif, serta ruang interaksi yang inklusif. Pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri menjadi aspek yang sangat menentukan retensi Generasi Z (Lukum et al., 2019). Mereka menginginkan pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan, memperoleh pengakuan, serta mengembangkan identitas profesional mereka. Tantangan baru, kesempatan rotasi pekerjaan, pelatihan berkelanjutan, dan jalur karier yang jelas merupakan elemen-elemen krusial untuk memenuhi kebutuhan tingkat tertinggi ini. (Lukum et al., 2019)

Lebih jauh lagi, Teori Dua Faktor Herzberg memberikan perspektif tambahan yang menjelaskan perbedaan antara faktor yang mencegah ketidakpuasan dan faktor yang benar-benar meningkatkan motivasi intrinsik. Faktor higiene seperti gaji, fasilitas kerja, lingkungan fisik, serta kebijakan perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar tidak menimbulkan ketidakpuasan. Namun bagi Generasi Z, terpenuhinya faktor higiene bukanlah alasan mereka bertahan. Mereka hanya melihat faktor-faktor tersebut sebagai syarat minimum untuk bekerja (Deci et al., 2017). Yang benar-benar memengaruhi retensi adalah faktor motivator seperti pengembangan diri, tanggung jawab yang bermakna, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas prestasi (Herzberg, n.d.). Generasi Z sangat sensitif terhadap peluang berkembang dan merasa cepat bosan jika pekerjaan bersifat rutin tanpa tantangan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan pengalaman kerja yang dapat mengaktifkan motivasi intrinsik mereka, misalnya melalui proyek-proyek inovatif, ruang untuk kreativitas, dan evaluasi kinerja yang menghargai kontribusi nyata (Suripto, 2016).

Lebih mendalam lagi, Self-Determination Theory (SDT) oleh Deci dan Ryan memberikan penjelasan yang sangat relevan dalam konteks motivasi Gen Z. SDT berfokus pada tiga kebutuhan psikologis utama: autonomy, competence, dan relatedness. Autonomy sangat sesuai dengan preferensi Gen Z terhadap fleksibilitas kerja, kebebasan menentukan metode kerja, serta minimnya kontrol berlebihan. Organisasi yang memberikan kepercayaan dan otonomi cenderung lebih mampu mempertahankan mereka (Nichols, 2018). Selanjutnya, competence merupakan kebutuhan psikologis untuk merasa mampu, berkembang, dan menjadi lebih baik. Gen Z sangat menghargai perusahaan

yang menyediakan program pelatihan, coaching, mentoring, serta lingkungan kerja yang memungkinkan mereka meningkatkan kemampuan secara progresif. Meanwhile, relatedness menekankan hubungan interpersonal yang positif, rasa dihargai, dan diterima oleh kelompok kerja. Bagi Gen Z, lingkungan kerja yang suportif, inklusif, dan berorientasi pada kolaborasi dapat meningkatkan rasa keterikatan dan kepuasan kerja secara signifikan. Jika ketiga kebutuhan SDT terpenuhi, motivasi intrinsik Gen Z meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada retensi jangka panjang. (Mahmudah, 2018)

Di sisi lain, Expectancy Theory oleh Vroom memperkaya pemahaman mengenai bagaimana persepsi Gen Z terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Generasi Z akan termotivasi jika mereka yakin bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang baik (expectancy), bahwa kinerja tersebut akan mendapatkan penghargaan yang sesuai (instrumentality), dan bahwa penghargaan tersebut bernilai bagi mereka (valence) (Mahardika et al., 2022). Jika organisasi gagal menyediakan penilaian kinerja yang transparan, adil, dan konsisten, maka motivasi Gen Z akan menurun. Lebih jauh lagi, reward yang bermakna bagi Gen Z bukan hanya tentang gaji atau bonus, tetapi juga mencakup fleksibilitas kerja, kesempatan bekerja remote, keseimbangan hidup, dan peluang karier yang jelas (Lunenburg, 2011). Ketika reward tidak sesuai dengan nilai pribadi atau ekspektasi mereka, kemungkinan mereka berpindah pekerjaan menjadi lebih tinggi.

Berdasarkan integrasi teori-teori motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi Generasi Z merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal. Maslow menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri; Herzberg menunjukkan perlunya fokus pada faktor motivator; SDT menyoroti kebutuhan psikologis yang mendalam; sementara Vroom menegaskan pentingnya persepsi keadilan dan relevansi penghargaan. Jika organisasi mampu menggabungkan seluruh aspek tersebut dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, retensi Generasi Z dapat ditingkatkan secara signifikan. Dengan demikian, strategi retensi yang efektif harus bersifat holistik, adaptif, berbasis motivasi, serta mampu menciptakan pengalaman kerja yang memberi makna, ruang kebebasan, dan peluang berkembang. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut tidak hanya dapat mengurangi turnover, tetapi juga mengoptimalkan potensi Gen Z sebagai tenaga kerja masa depan (Schroth, 2019).

KESIMPULAN

dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan Generasi Z sangat dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis, sosial, dan profesional mereka. Generasi Z bukan hanya membutuhkan gaji dan keamanan kerja, tetapi juga lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, dan memberi ruang bagi

pengembangan diri. Teori Maslow, Herzberg, Self-Determination Theory, dan Expectancy Theory sama-sama menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa dihargai, kesempatan berkembang, dan otonomi dalam bekerja memiliki peran penting dalam menentukan loyalitas generasi ini.

Oleh karena itu, strategi retensi bagi Generasi Z harus dirancang secara menyeluruh, bukan hanya berfokus pada aspek finansial. Organisasi perlu menyediakan pengalaman kerja yang bermakna, penghargaan yang adil, sistem penilaian yang transparan, serta peluang bagi karyawan muda untuk belajar dan berkembang. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, Generasi Z cenderung lebih termotivasi, merasa dihargai, dan memilih untuk bertahan lebih lama dalam organisasi. Dengan demikian, retensi Generasi Z dapat dicapai melalui pendekatan motivasi yang tepat, yang mampu menggabungkan aspek kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang relevan dan menarik bagi generasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Febriantina, S., Kimura, C., Nurkhairani, H., Wicaksono, M. F. B., Nugraha, P. A., & Primadhita, S. (2024). Literature Review : Teori-Teori Kepemimpinan (Modern dan Tradisional). *Journal of Student Research*, 3(1), 97–109. <https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jsr/article/view/3531>
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E. E., & Utami, R. B. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Herzberg, F. (n.d.). *How Do You Motivate*.
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). *Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis*. 3(2), 1–16.
- Klein, R., Julian, K. A., Snyder, E. D., Koch, J., Ufere, N. N., Volerman, A., Vandenberg, A. E., Schaeffer, S., & Palamara, K. (2019). Gender Bias in Resident Assessment in Graduate Medical Education: Review of the Literature. *Journal of General Internal Medicine*, 34(5), 712–719. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-04884-0>
- Latief, G. A., & Ridloah, S. (2025). Mengurai Teka-Teki Turnover Intention Generasi Z: Faktor dan Strategi Retensi. *Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1*, 1, 582–607. <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.378>
- Lukum, A., Studi, P., Kimia, P., Universitas, F., & Gorontalo, N. (2019). *PENDIDIKAN 4 . 0 DI ERA*

GENERASI Z : TANTANGAN DAN SOLUSINYA ABSTRAK Pendidikan di era revolusi industri 4 . 0 dipandang sebagai pengembangan tiga kompetensi besar abad ke-21 , yakni kompetensi berpikir , bertindak dan hidup di dunia . Kompetensi berpikir. 2, 2011–2013.

Lunenburg, F. C. (2011). *Goal-Setting Theory of Motivation*. 15(1), 1–6.

Mahardika, A. A., Ingarianti, T., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z [Work-life Balance on Generation Z Employees]. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16.

Mahmudah, D. (2018). Upaya Pemberdayaan TIK dan Perlindungan Generasi Z di Era Digital. *Majalah Semi Ilmiah Populer Komunikasi Massa*, 1(1), 46.

Makky, M. R. I. (2025). *Analisis Faktor Penyebab Tingkat Turnover Staf Terhadap Strategi Retensi Pada Pt Bumitama Gunajaya Agro*.

Nichols, G. (2018). iGen: why today’s super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood – and what that means for the rest of us. *Leisure Studies*, 37(2), 238–239. <https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1429485> Nomor, V. (2025). *Jurnal Emas ONBOARDING TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA Jurnal Emas*. 6, 1997–2008.

Parry, E., & Urwin, P. (2017). The evidence base for generational differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 140–148. <https://doi.org/10.1093/workar/waw037>

Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>

Suripto, T. (2016). Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Expectancy Theory Dalam Motivasi. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 5(2), 115. [https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5\(2\).115-123](https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5(2).115-123)

Widodo, Z. D., Lusia, A., Tri Wulandari, A., & Fadhlurrahman, M. H. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Pelatihan Manajemen Talenta Berbasis Pengetahuan Pada Organisasi Gen-Z Di Kabupaten Karanganyar. *Proficio*, 6(2), 954–960. <https://doi.org/10.36728/jpf.v6i2.4915>

Yetti Kuniawaty, Teguh Iman Santoso, Titin Supini, & Munawaroh Munawaroh. (2025). Strategi Manajemen Talenta Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Generasi Milenial Dan Z. *Manajemen*, 5(1), 204–210. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v5i1.887>