

Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Sytematic Literature Review

Ismail Rasulong^{1*}, Rudi Salam², Muhammad Yusuf³, Irwan Abdullah⁴

¹Prodi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar

²Prodi Keperawatan, Universitas Syekh Yusuf Al Makassar Gowa

³ Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar

⁴ Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar

Email penulis korespondensi/ penulis pertama (•): ismail.rasulong@unismuh.ac.id

Ismail.rasulong@unismuh.ac.id, rudisalamrifat@gmail.com, muhammadyusuf@unismuh.ac.id,
irwan.abdullah@unismuh.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima hh bb , yyyy

Revisi bb hh , yyyy

Diterima bb hh , yyyy

Kata kunci:

Gen Z

Organizational management

Organizational behavior

Employee behavior

Organizational competitiveness

ABSTRACT

Generation Z, or Gen Z, provides a fresh and unique viewpoint on the administration of organizations. The Z-generation cohort has assimilated into the workforce and amalgamated with the elder generation. Their proficiency in digital technologies and propensity for autonomy pose both advantages and challenges to the competitiveness of organizations. This study conducts a comprehensive analysis of literature by closely examining fifty scholarly publications that have been published in the past eight years. The findings emphasize the importance of understanding the preferences and characteristics that Generation Z considers when choosing a workplace. Generation Z expects a management style that promotes teamwork and openness, combined with competitive pay, flexible work arrangements, and a strong company culture. They embody innovation, dynamism, and technological proficiency, making them a valuable resource for instigating transformations and augmenting competitiveness within organizations. Moreover, it is imperative for companies to grasp the behaviors, values, and operational methodologies of Gen Z. Consequently, organizations must dedicate resources to constructing a work environment that is both forward-thinking and diverse.

ABSTRAK

Kehadiran generasi Z untuk selanjutnya disebut Gen Z memberikan perspektif baru dalam manajemen organisasi. Gen Z saat ini sebagian telah memasuki dunia kerja dan berbaur dengan generasi yang lebih senior. Keakrabannya dengan teknologi digital dan perilakunya yang cenderung lebih bebas menjadi peluang sekaligus sebagai tantangan bagi daya saing organisasi. Studi ini mengkajinya dengan pendekatan Systematic Literature Review dengan mengambil sampel pada 50 artikel ilmiah yang telah dipublikasi untuk kurun waktu 8 tahun terakhir. Hasil penelitian membentangkan fakta empiris bahwa setiap organisasi penting untuk memahami preferensi dan pertimbangan Gen Z dalam memilih tempat kerja. Pemberian kompensasi yang kompetitif, fleksibilitas pekerjaan, dan nilai-nilai perusahaan harus sejalan dengan kepribadian Gen Z. Dengan karakteristik yang dimilikinya, Gen Z memerlukan gaya kepemimpinan yang kolaboratif dan transparan. Mereka akan menjadi individu yang inovatif dan dinamis dan unggul dalam pemanfaatan teknologi sehingga berpeluang menjadi aset berharga untuk perubahan dan daya saing organisasi. Penting pula bagi organisasi memahami nilai-nilai, preferensi, dan gaya kerja Gen Z sehingga dibutuhkan upaya maksimal untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif dan inovatif.

1. PENDAHULUAN

Kelompok masyarakat yang disebut Generasi Z terdiri dari individu yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012. Mereka berkembang di era teknologi yang berkembang pesat, sehingga mereka mahir menggunakan berbagai perangkat elektronik dan internet. [1]. Generasi Z memiliki pengaruh besar dalam berbagai aspek kehidupan, seperti bisnis, pendidikan, dan budaya populer, karena sifat-sifat mereka. Mereka sangat handal dalam memanfaatkan media sosial untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan multitasking mereka juga sangat baik, sehingga mampu melakukan beberapa hal secara bersamaan. Generasi Z juga cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah, serta lebih terbuka terhadap perubahan dan teknologi baru. Semua karakteristik ini membuat generasi Z menjadi generasi yang potensial dalam memimpin perubahan di masa depan [2].

Generasi Z menunjukkan kemampuan luar biasa untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan perkembangan informasi, memungkinkan mereka untuk dengan cepat menyinkronkan dengan tren kontemporer. Selanjutnya, kohort ini diakui karena inklusivitas dan penerimaan keragamannya [3], sehingga mampu menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan beragam. Dengan karakteristik yang dimilikinya, generasi Z diyakini akan menjadi motor penggerak perubahan yang signifikan di era digital ini. Contoh yang dapat diambil adalah ketika generasi Z memanfaatkan kemampuan adaptasi dan pengetahuan teknologi mereka untuk membantu mempercepat proses transformasi digital di suatu perusahaan. Mereka juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam, sehingga membantu meningkatkan kolaborasi dan inovasi di tim kerja.

Generasi Z juga memiliki peran yang signifikan dalam dunia kerja saat ini. Mereka diakui sebagai generasi yang sangat terampil dalam teknologi, kreatif, dan memiliki semangat untuk menciptakan perubahan positif. Banyak perusahaan yang mulai memperhatikan potensi generasi Z sebagai kunci untuk memajukan bisnis mereka ke depan. Dengan kemampuan adaptasi yang cepat dan keinginan untuk terus belajar, generasi Z dapat membawa inovasi dan ide-ide segar yang dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan yang ada dan memenangkan persaingan di pasar global. Generasi Z juga dikenal memiliki nilai-nilai sosial yang tinggi (Pitowas et al, 2020), seperti kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan. Mereka sering kali terlibat dalam berbagai kegiatan sosial dan memiliki kesadaran akan isu-isu global. Hal ini membuat perusahaan semakin tertarik untuk merekrut generasi Z sebagai bagian dari tim mereka, karena mereka dianggap dapat membawa perspektif baru dan solusi inovatif dalam menghadapi masalah yang kompleks [4]. Dengan kemampuan yang kuat dalam multitasking dan kolaborasi, Generasi Z dianggap memiliki kemampuan untuk menawarkan peningkatan yang berarti dalam mengarahkan perusahaan menuju lintasan yang lebih menguntungkan.

Mereka juga dikenal sebagai generasi yang cepat beradaptasi dengan teknologi, sehingga mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Selain itu, generasi Z juga cenderung lebih kreatif dan berani dalam menghadapi tantangan, sehingga mampu memberikan solusi yang *out-of-the-box* [5]. Dengan semangatnya yang tinggi dan keinginan untuk terus belajar, generasi Z merupakan aset berharga bagi perusahaan yang ingin terus berkembang dan bersaing di era digital ini. Contoh nyata dari kontribusi generasi Z dalam perusahaan adalah ketika seorang karyawan muda menggunakan pengetahuan teknologi untuk mengembangkan sistem manajemen yang lebih efisien, meningkatkan produktivitas tim, dan menciptakan solusi kreatif untuk masalah yang kompleks. Mereka juga memberikan ide-ide segar dan perspektif baru yang membantu perusahaan untuk tetap relevan dan inovatif di pasar saat ini [6].

Namun, tidak semua generasi Z memiliki semangat belajar yang tinggi dan keterampilan teknologi yang mumpuni. Sebagai contoh, ada karyawan muda yang malas belajar dan tidak aktif dalam mengikuti perkembangan teknologi, sehingga tidak memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam era digital ini. Perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pendampingan yang tepat bagi generasi Z yang kurang bersemangat dan keterampilan teknologi yang kurang berkembang. Mereka dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan dengan cara ini. Selain itu, memotivasi Gen Z untuk terus belajar dan mengembangkan diri akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif, yang akan memungkinkan perusahaan untuk tetap bersaing dan sukses di pasar yang terus berubah dan berkembang.

Artikel ini menyoroti implikasi penting dari kepribadian Gen Z dalam melejitkan daya saing organisasi di masa mendatang. Bagaimana pentingnya memberikan dukungan dan motivasi kepada generasi Z dalam lingkungan kerja. Apa dan bagaimana strategi organisasi mengelaborasi keberadaan generasi Z melalui pembauran dengan generasi yang lebih senior akan menjadi salah satu bahasan dalam makalah ini. Selain itu, mendalami proses memotivasi mereka untuk terus belajar untuk menciptakan budaya inovasi dan produktivitas yang dapat menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang.

2. METODE

Sistematik review literatur (SLR) adalah metode penelitian yang digunakan untuk menyajikan informasi secara menyeluruh dengan meninjau dan menguraikan temuan penelitian sebelumnya (penelitian primer). Dengan menggunakan kata kunci dan kriteria yang ada di database, data pencarian dapat dikategorikan menjadi 50 artikel ilmiah yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian ini. Sumber jurnal diperoleh dari data base google scholar, Emerald Publishing Limited, dan Springer Link. Artikel yang dikaji adalah artikel-artikel yang secara spesifik mengaitkan antara kepribadian dan perilaku Gen Z dengan daya saing organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Karakteristik Kepribadian Gen Z

Melalui atribut dan preferensi unik mereka, Generasi Z, yang lahir antara pertengahan 1990-an dan 2010-an, sangat memengaruhi dinamika budaya tempat kerja. Sebagai orang yang sejak lahir sudah familiar dengan aplikasi digital, mereka membawa kemahiran teknologi tingkat tinggi, yang memberi mereka keunggulan kompetitif dan mendukung kesiapan mereka untuk bekerja di lingkungan multikultural dan saling berhubungan [7]. Generasi ini menghargai fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi, sering lebih memilih ruang kerja yang memungkinkan interaksi sosial dan kegiatan kewirausahaan daripada pengaturan kantor tradisional [8]. Masuknya Gen Z ke dalam tenaga kerja mengharuskan organisasi menyesuaikan budaya mereka untuk mengakomodasi preferensi ini, membina lingkungan yang menekankan interaksi tatap muka dan area umum berteknologi rendah untuk menyeimbangkan keterlibatan digital mereka.

Selain itu, nilai-nilai kerja Gen Z, seperti pentingnya pembelajaran dan hasil yang terlihat, sangat bervariasi di berbagai negara, menantang gagasan budaya Gen Z global yang homogen dan menyoroti perlunya pendekatan yang disesuaikan dalam organisasi multinasional [9]. Penekanan mereka pada layanan sosial, kreativitas, dan kompetensi manajerial dalam pengetahuan teknis lebih lanjut membentuk strategi rekrutmen, sehingga penting bagi perusahaan untuk membuat iklan pekerjaan yang ditargetkan untuk menarik bakat yang tepat. Integrasi Gen Z ke dalam tenaga kerja juga membawa kebutuhan organisasi untuk menumbuhkan kepemimpinan dan kolaborasi di antara kelompok ini, memanfaatkan keterampilan dan pandangan unik mereka untuk mendorong kesuksesan pasca sekolah menengah dan kemakmuran organisasi [10], [11].

Ketika Gen Z terus memasuki pasar tenaga kerja, bisnis harus menyesuaikan kebijakan dan lingkungan kerja mereka untuk mempertahankan bakat ini, memastikan keselarasan dengan lanskap teknologi dan sosial budaya yang berubah dengan cepat [8]. Pergeseran generasi ini menggarisbawahi pentingnya kolaborasi antargenerasi untuk mengurangi konflik dan memanfaatkan kekuatan setiap kelompok umur, pada akhirnya meningkatkan budaya perusahaan dan kinerja organisasi yang berkelanjutan [12], [13]. Berikut ini beberapa karakteristik kepribadian Gen Z yang diperoleh dari penelusuran literatur ilmiah:

a. Kehidupan sehari-hari melibatkan teknologi

Salah satu ciri khas generasi Z adalah bagaimana teknologi menjadi bagian penting dari kehidupan sehari-hari mereka. Generasi Z tumbuh dalam era digital yang penuh dengan perangkat elektronik dan media sosial, sehingga mereka sangat baik dalam multitasking dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi [14]. Hal ini dapat bermanfaat bagi bisnis yang dapat memanfaatkan keterampilan teknologi generasi Z untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai bagian bisnis. Generasi Z juga cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, sehingga mereka dapat menjadi sumber ide baru yang dapat mendorong pertumbuhan bisnis [15]. Selain itu, mereka mampu bekerja sama dengan generasi sebelumnya untuk membuat lingkungan kerja yang harmonis dan produktif [16]. Mereka memiliki kemampuan untuk membawa perspektif baru dan memberikan kontribusi yang berharga bagi kesuksesan perusahaan. Selain itu, mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan tetap fleksibel dan kreatif, dua kualitas yang diperlukan untuk berhasil dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Selain itu, generasi Z juga memiliki kecenderungan untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka tidak takut untuk mencoba hal-hal baru dan berani mengambil risiko demi kemajuan perusahaan. Dengan sikap yang proaktif dan antusiasme yang tinggi, generasi Z dapat menjadi agen perubahan yang efektif dalam menciptakan ide-ide segar dan solusi-solusi kreatif untuk menghadapi tantangan bisnis yang kompleks. Keberadaan generasi Z di dalam tim kerja juga dapat memberikan energi positif dan semangat baru bagi seluruh anggota tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inspiratif. Sebagai contoh, generasi Z mungkin merancang dan mengimplementasikan kampanye pemasaran digital yang inovatif untuk meningkatkan visibilitas perusahaan secara online. Mereka juga dapat menciptakan program pelatihan karyawan yang interaktif dan berbasis teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan keterampilan tim. Namun, terdapat juga kemungkinan bahwa generasi Z tidak memiliki pengalaman yang cukup dalam dunia bisnis sehingga ide-ide kreatif mereka mungkin kurang sesuai dengan strategi bisnis yang sudah terbukti berhasil [17]. Selain itu, mereka mungkin kurang memperhatikan

aspek keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari solusi yang mereka usulkan, sehingga dapat menghadirkan risiko bagi perusahaan dalam jangka panjang.

b. Kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah

Dalam dunia bisnis modern, kreativitas dan inovasi sangat penting untuk menemukan solusi baru [18]. Karena itu, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan bimbingan yang tepat kepada generasi Z agar dapat mengembangkan keterampilan dan pemahaman yang diperlukan dalam menghadapi tantangan di dunia bisnis yang terus berkembang. Generasi Z dapat menjadi aset berharga bagi bisnis dan membawa inovasi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global dengan pendekatan yang tepat [19]. Generasi Z memiliki potensi besar untuk membawa perubahan positif dalam dunia bisnis. Mereka memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan memiliki kreativitas yang tinggi. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Google memberikan pelatihan intensif kepada generasi Z untuk mengembangkan keterampilan dalam pengembangan aplikasi dan teknologi terbaru. Dengan bimbingan yang tepat, generasi Z di Google dapat menciptakan solusi inovatif yang memenuhi kebutuhan pasar dan meningkatkan daya saing perusahaan di era digital.

Generasi Z juga dikenal sebagai generasi yang sangat terhubung secara digital, sehingga mereka memiliki potensi besar untuk membantu perusahaan memanfaatkan media sosial dan teknologi digital dalam strategi pemasaran. Selain itu, generasi Z juga memiliki keinginan yang tinggi untuk bekerja secara fleksibel dan mandiri, sehingga mereka dapat menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang terus berubah. Organisasi bisnis dapat memanfaatkan Generasi Z sebagai aset berharga dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di pasar global dengan memahami karakteristik dan potensinya. Dengan kemampuan mereka dalam menggunakan media sosial dan teknologi digital, generasi Z dapat membantu meningkatkan visibilitas dan interaksi perusahaan di dunia maya, sehingga memperluas jangkauan pasar dan memperkuat brand awareness. Selain itu, keinginan generasi Z untuk bekerja secara fleksibel dan mandiri juga dapat memacu inovasi dan kreativitas di perusahaan, menghasilkan solusi yang lebih efektif dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat berubah. Perusahaan dapat mengukuhkan posisinya sebagai pemimpin industri dan memenangkan persaingan bisnis di era digital dengan memaksimalkan potensi Gen Z.

c. Multitasking dan cepat beradaptasi dengan perubahan

Kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh generasi Z, sehingga mereka dapat dengan mudah berpindah dari satu tugas ke tugas lainnya tanpa kesulitan [4]. Hal ini sangat berguna dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam dunia bisnis saat ini. Generasi Z juga cenderung lebih terbuka terhadap teknologi baru dan dapat dengan cepat menguasai berbagai platform digital yang digunakan dalam bisnis [20]. Generasi Z dapat menjadi aset berharga bagi bisnis dalam menghadapi tantangan dan peluang di era digital ini karena kemampuan mereka untuk beradaptasi dan multitasking.

Mereka juga memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif, serta mampu bekerja secara kolaboratif dalam tim. Dengan keberanian untuk mencoba hal-hal baru dan tidak takut untuk gagal, generasi Z mampu memberikan ide-ide segar dan solusi yang out-of-the-box untuk perusahaan mereka [21]. Selain itu, mereka juga memiliki keinginan yang kuat untuk terus belajar dan berkembang, sehingga dapat terus mengikuti perkembangan dunia bisnis yang terus berubah. Dengan kombinasi kemampuan adaptasi, kreativitas, dan keinginan untuk belajar, generasi Z dapat menjadi motor penggerak bagi perusahaan dalam menghadapi era digital ini.

Mereka juga memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan dengan cara yang berbeda dari generasi sebelumnya, karena mereka terbiasa dengan teknologi dan informasi yang terus berkembang. Dengan sikap proaktif dan kemampuan berpikir kritis, generasi Z dapat membantu perusahaan untuk terus bersaing di era digital ini. Dengan demikian, generasi Z dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan yang mampu mengakomodasi kebutuhan dan potensi mereka.

3.2. Kepribadian Gen Z Dalam Organisasi

Generasi Z, lahir di era digital, membawa karakteristik dan harapan unik ke tempat kerja, yang secara signifikan berdampak pada dinamika organisasi. Masuknya mereka ke dalam tenaga kerja telah mengubah perspektif tentang pekerjaan, dengan penekanan kuat pada pemenuhan pekerjaan, tujuan, dan kualitas hidup, sehingga sangat penting bagi pengusaha untuk menyelaraskan strategi branding mereka dengan nilai-nilai ini untuk menarik dan mempertahankan bakat Gen Z [22]. Generasi ini menghargai kepuasan kerja dan budaya organisasi yang positif, yang sangat penting dalam mengurangi niat pergantian, meskipun pekerjaan yang bermakna saja tidak secara signifikan mempengaruhi keputusan mereka untuk tinggal [23]. Komitmen Gen Z lebih berorientasi pada hasil daripada terikat waktu, mengharuskan pergeseran pendekatan kepemimpinan dan

manajemen untuk menumbuhkan hubungan mereka dengan kesuksesan organisasi [24]. Mereka mahir secara teknologi dan sadar sosial, berkembang di lingkungan yang mendukung keragaman, inklusi, dan transformasi digital, yang penting untuk kolaborasi dan inovasi mereka dalam lanskap bisnis digital [25].

Dukungan karir awal melalui pendampingan, pelatihan, dan beban kerja yang dapat dikelola sangat penting untuk keberlanjutan karir mereka, terutama di organisasi berbasis proyek. Pertimbangan etis dan nilai-nilai pribadi juga memainkan peran penting dalam perilaku profesional mereka, dengan perbedaan budaya penting yang diamati antara negara-negara seperti Slovenia dan Lithuania [26]. Kepemimpinan resonan yang meningkatkan efikasi diri dan identifikasi organisasi dapat mendorong hasil kerja yang positif dan mengurangi niat pergantian di antara karyawan Gen Z [27]. Namun, generasi ini juga menghadapi tantangan psikologis yang unik, seperti tingkat depresi yang lebih tinggi dan kepuasan hidup yang lebih rendah, yang harus ditangani organisasi melalui struktur pendukung untuk mempertahankan efektivitasnya. Akhirnya, preferensi Gen Z untuk proses gamifikasi, transparansi, dan kemampuan belajar mandiri memerlukan konfigurasi ulang prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia untuk memanfaatkan kekuatan mereka secara efektif [28]. Secara keseluruhan, memahami dan beradaptasi dengan ciri-ciri dan harapan kepribadian Gen Z yang berbeda sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk memanfaatkan potensi mereka dan memastikan kesuksesan jangka panjang.

Beberapa implikasi penting kepribadian Gen Z yang dapat mendukung peluang organisasi semakin mampu berdaya saing di tengah arus kemajuan kini dan masa mendatang adalah:

a. Gen Z mampu berkolaborasi secara digital

Kemampuan kolaborasi dan fleksibilitas adalah salah satu keunggulan utama generasi Z yang dapat membawa dampak positif dalam lingkungan kerja [29]. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi, sehingga dapat membantu perusahaan untuk terus berkembang dan bersaing di pasar yang kompetitif. Selain itu, generasi Z juga dikenal sebagai individu yang kreatif dan inovatif, sehingga dapat memberikan ide-ide segar dan solusi yang out-of-the-box dalam menyelesaikan masalah organisasi (Dabija, 2019). Dengan memahami karakteristik dan kepribadian generasi Z, perusahaan dapat memanfaatkan potensi mereka secara maksimal untuk mencapai kesuksesan bersama.

Mereka juga memiliki kecenderungan untuk bekerja secara kolaboratif dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Selain itu, generasi Z juga dikenal sebagai individu yang mampu mengelola waktu dengan baik dan memiliki kemampuan multitasking yang tinggi. Hal ini dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Dobrowolski, Drozdowski & Panait, 2022). Dengan mengakomodasi kebutuhan dan gaya kerja generasi Z, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi generasi Z untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Namun, tidak semua generasi Z memiliki kemampuan multitasking yang tinggi [4] dan mungkin ada individu dari generasi lain yang juga mampu bekerja secara kolaboratif dan efisien [30]. Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif seharusnya tidak hanya terfokus pada satu generasi saja. Perusahaan seharusnya mempertimbangkan kebutuhan dan gaya kerja dari berbagai generasi yang ada di tempat kerja. Dengan demikian, dapat diciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi semua karyawan, tanpa terkecuali. Memahami bahwa setiap individu memiliki keahlian dan kontribusi yang berbeda dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bersama secara optimal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keberagaman generasi di tempat kerja agar dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan efisiensi kerja secara menyeluruh.

b. Fleksibilitas Gen Z dalam bekerja

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang sangat fleksibel dalam bekerja. Mereka lebih terbiasa dengan teknologi dan memiliki kecenderungan untuk bekerja secara mandiri. Fleksibilitas ini dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan, karena Gen Z dapat membantu mempercepat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja [31]. Dengan memahami kebutuhan dan gaya kerja dari Gen Z, perusahaan dapat menciptakan program-program yang mendukung perkembangan karir dan kesejahteraan karyawan dari generasi ini [32]. Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi mengimplementasikan kebijakan bekerja dari rumah yang memungkinkan karyawan Gen Z untuk bekerja secara fleksibel sesuai dengan preferensi mereka. Hal ini memungkinkan Gen Z untuk tetap produktif dan terlibat dalam pekerjaan tanpa merasa terbatas oleh jam kerja tradisional, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Gen Z merasa lebih dihargai dan memiliki keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Mereka juga lebih mungkin untuk tetap loyal terhadap perusahaan yang memberikan fleksibilitas ini. Mereka juga akan lebih bersemangat dan produktif dalam pekerjaannya.

Gen Z juga cenderung lebih terampil dalam menggunakan teknologi dan media sosial, sehingga bekerja dari rumah bukanlah hal yang sulit bagi mereka. Mereka dapat dengan mudah berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka melalui berbagai platform online. Selain itu, dengan bekerja dari rumah, Gen Z juga dapat menghemat waktu dan biaya yang biasanya dihabiskan untuk transportasi dan makan siang di luar. Hal ini memberikan mereka kesempatan untuk lebih fokus pada pekerjaan dan juga menjaga

kesehatan mental dan fisik mereka. Dengan adanya kebijakan bekerja dari rumah, perusahaan juga dapat menarik bakat-bakat Gen Z yang cerdas dan berpotensi untuk bergabung dan berkembang bersama perusahaan.

Dengan bekerja dari rumah, Gen Z juga memiliki fleksibilitas waktu yang lebih besar, sehingga mereka dapat menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan aktivitas lain yang mereka sukai. Hal ini tentunya membuat mereka merasa lebih nyaman dan tidak terlalu terbebani dengan rutinitas kerja yang monoton. Dengan adanya kemudahan-kemudahan ini, tidak heran jika banyak perusahaan yang mulai menerapkan kebijakan bekerja dari rumah sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

c. Keterampilan komunikasi Gen Z yang efektif

Model komunikasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi juga menjadi nilai tambah bagi perusahaan [33]. Mereka terbiasa berkomunikasi melalui berbagai platform digital, sehingga dapat dengan mudah berkolaborasi dengan tim yang berbeda lokasi. Selain itu, kemampuan multitasking dan pemecahan masalah yang dimiliki oleh Gen Z juga membuat mereka menjadi aset berharga bagi perusahaan. Dengan semakin berkembangnya teknologi dan perubahan gaya kerja, keterampilan komunikasi yang efektif menjadi kunci utama dalam memastikan keberhasilan suatu proyek atau kerjasama tim [34]. Gen Z yang mampu berkomunikasi secara jelas dan persuasif akan mampu mempengaruhi orang lain dan mencapai tujuan bersama secara lebih efisien.

Dengan adanya kemampuan berkomunikasi yang baik melalui berbagai platform digital, Gen Z dapat dengan mudah berkolaborasi dengan tim yang berbeda lokasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja secara efisien dan produktif tanpa terkendala oleh jarak geografis. Selain itu, kemampuan multitasking dan pemecahan masalah yang dimiliki oleh Gen Z juga membuat mereka menjadi aset berharga bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terus berkembang di dunia kerja. Dengan keterampilan komunikasi yang efektif, Gen Z dapat memastikan keberhasilan suatu proyek atau kerjasama tim dengan lebih baik dan lebih cepat daripada sebelumnya.

Namun, terlalu banyak ketergantungan pada platform digital juga dapat mengurangi kemampuan Gen Z untuk berinteraksi secara langsung dan membangun hubungan interpersonal yang kuat, yang penting dalam pengembangan keterampilan komunikasi dan kepemimpinan di tempat kerja. Selain itu, risiko kelelahan digital dan gangguan konstan dari teknologi juga dapat mengurangi efisiensi dan produktivitas mereka. Sebagai generasi yang tumbuh di era teknologi, Gen Z memiliki keunggulan dalam menggunakan platform digital untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dalam proyek- proyek kerja. Namun, penting bagi mereka untuk tetap mengembangkan keterampilan komunikasi tatap muka agar dapat membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan atasan. Terlalu banyak waktu yang dihabiskan di dunia digital juga dapat meningkatkan risiko kelelahan dan mengganggu fokus mereka dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, seimbang antara kemampuan digital dan komunikasi interpersonal sangatlah penting bagi kesuksesan Gen Z di tempat kerja.

3.2.1. Strategi Organisasi Memberdayakan Gen Z

Untuk beradaptasi secara efektif dengan preferensi digital Gen Z, organisasi harus mengintegrasikan beberapa pendekatan strategis yang selaras dengan karakteristik dan harapan unik generasi ini. Gen Z, yang dikenal karena kecerdasan teknologi dan kefasihan digitalnya, menghargai pembelajaran berkelanjutan, solusi teknologi, dan lingkungan kolaboratif [35]. Organisasi harus memanfaatkan platform komunikasi digital (DCP) seperti Teams dan Slack, yang memfasilitasi manajemen konflik kreatif dan menumbuhkan perilaku prososial melalui fitur-fitur seperti fungsionalitas nonsinkron dan visibilitas interaksi [29]. Selain itu, e-learning dan pendampingan terbalik dapat meningkatkan pembelajaran dan pengembangan organisasi, memenuhi preferensi Gen Z untuk metode pembelajaran yang fleksibel dan inovatif [36]. Untuk menarik dan mempertahankan bakat Gen Z, perusahaan harus mengubah proposisi nilai karyawan (EVP) mereka untuk memasukkan peluang pengembangan karir, penghargaan, dan pengakuan, yang sangat penting untuk keterlibatan dan kepuasan mereka [37]. Selanjutnya, strategi rekrutmen harus menekankan kesesuaian orang-organisasi dengan mengatasi karakteristik pencari kerja Gen Z dalam deskripsi pekerjaan, memastikan keselarasan dengan nilai dan harapan mereka [38].

Mengingat dorongan kewirausahaan mereka dan kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja, organisasi juga harus mempertimbangkan pengaturan kerja yang fleksibel dan peluang untuk intrapreneurship [39]. Strategi pemasaran harus memprioritaskan pengoptimalan dan keaslian seluler, karena Gen Z sangat bergantung pada perangkat seluler dan lebih memilih influencer mikro yang dapat dihubungkan daripada iklan tradisional [40]. Akhirnya, memahami karakteristik sosial Gen Z, seperti kecenderungan mereka terhadap individualisme dan pengaturan diri secara online, dapat membantu menyesuaikan program pembelajaran dan pengembangan online agar lebih sesuai dengan kebutuhan mereka [41]. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif yang tidak hanya menarik tetapi juga memelihara dan mempertahankan karyawan Gen Z, memastikan kesejahteraan dan keterlibatan mereka di era digital [41], [42].

Menghadapi Generasi Z dapat pula ditempuh memberikan pelatihan tentang keterampilan komunikasi tatap muka dan mengatur waktu yang seimbang antara penggunaan teknologi digital dan interaksi langsung. Selain itu, memberikan ruang bagi karyawan Gen Z untuk berkolaborasi dan berbagi ide secara langsung juga dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam proyek kerja. Untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi Generasi Z, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan mereka secara optimal. Beberapa hal yang penting untuk diperhatikan organisasi dapat meliputi:

a. Penyediaan teknologi terkini

Untuk menyediakan teknologi terbaru bagi karyawan Gen Z, organisasi harus fokus menggabungkan platform komunikasi digital (DCP) seperti Teams dan Slack untuk memfasilitasi manajemen konflik kreatif [37]. Selain itu, merancang alat TI interaktif yang selaras dengan kualitas interaksi Generasi Y dapat meningkatkan pengalaman kerja kantor [43]. Memahami dampak teknologi di tempat kerja sangat penting untuk mendukung strategi perusahaan dan beradaptasi dengan dinamika kerja baru [44]. Selain itu, menawarkan karakteristik pekerjaan yang bermakna seperti variasi keterampilan, otonomi, dan signifikansi tugas dapat menumbuhkan kebermaknaan kerja bagi karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya meningkatkan niat mereka untuk tetap berada di dalam organisasi [45]. Mempertimbangkan preferensi Gen Z, yang menghargai koneksi interpersonal dan pengalaman kerja tatap muka, sementara juga mengakui ketahanan dan optimisme mereka dalam menghadapi tantangan seperti Covid-19, dapat memandu organisasi dalam memanfaatkan teknologi secara efektif untuk memenuhi kebutuhan generasi ini [46].

b. Program pelatihan untuk memperkuat keterampilan Gen Z

Untuk secara efektif memperkuat keterampilan Generasi Z dalam pekerjaan mereka, program pelatihan harus menggabungkan beberapa elemen kunci yang disesuaikan dengan karakteristik dan preferensi unik mereka. Program berdasarkan prinsip-prinsip konstruktivisme sosial, yang menekankan kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan penerimaan diri, telah menunjukkan hasil positif yang signifikan dalam mempersiapkan individu untuk tempat kerja di masa depan [47]. Selain itu, menumbuhkan kebermaknaan yang dialami melalui karakteristik pekerjaan seperti variasi keterampilan, otonomi, dan signifikansi tugas dapat meningkatkan niat Generasi Z untuk tetap bersama organisasi [45]. Pelatihan kreativitas, seperti program berbasis TRIZ, dapat meningkatkan keterampilan pemecahan masalah kreatif dan motivasi untuk berinovasi, yang mengarah pada pembuatan ide dan kinerja tempat kerja yang lebih baik [48]. Memanfaatkan alat Web 2.0 dalam program pelatihan dapat meningkatkan partisipasi, motivasi, dan keterampilan, seperti yang terlihat dalam program pelatihan penelitian klinis global yang memanfaatkan alat interaktif seperti forum, blog, dan konferensi video.

c. Membangun budaya kerja yang inklusif

Mempromosikan inklusi Gen Z dan generasi senior dalam budaya tempat kerja membutuhkan pendekatan multifaset yang mengakui dan memanfaatkan kekuatan dan nilai-nilai unik setiap generasi. Pertama, menumbuhkan budaya inklusi adalah yang terpenting, di mana fleksibilitas dan batasan yang dikomunikasikan dengan jelas seputar kesetiaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan nilai tetap juga disesuaikan untuk mengakomodasi perbedaan generasi [49]. Organisasi harus menerapkan siklus perkembangan berkelanjutan dan kegiatan yang berfokus pada karir untuk melibatkan Gen Z, yang menghargai inovasi dan teknologi, sambil juga mengakui pengalaman dan kebijaksanaan yang dibawa oleh generasi senior [50]. Mengatasi konflik antargenerasi melalui pelatihan yang ditargetkan dan mempromosikan rasa hormat dan kolaborasi dapat mengurangi hasil negatif dan meningkatkan sinergi kreatif [51]. Pengusaha harus mengembangkan strategi branding pemberi kerja khusus generasi yang menarik dan mempertahankan karyawan berharga dengan memahami mentalitas, nilai, dan harapan Gen Z yang berbeda, sambil juga menghargai kontribusi karyawan senior [39], [51].

Selain itu, mengatasi cyberbullying di tempat kerja, yang secara tidak proporsional mempengaruhi Gen Z, melalui kebijakan yang kuat dan program kesadaran dapat menciptakan lingkungan yang lebih aman dan lebih inklusif bagi semua karyawan [7]. Merangkul keahlian teknologi Gen Z dan mengintegrasikannya dengan keahlian berpengalaman generasi senior dapat mendorong kesuksesan organisasi dalam lanskap kerja yang berkembang [52]. Selain itu, organisasi harus menghargai beragam keterampilan dan pandangan yang dibawa Gen Z, sambil membina kepemimpinan dan kolaborasi di semua kelompok umur [53]. Pandemi telah menggarisbawahi pentingnya teknologi di tempat kerja, sehingga penting bagi organisasi untuk beradaptasi dan memastikan bahwa semua generasi dilengkapi untuk berkembang dalam realitas baru ini. Dengan memahami dan menangani kebutuhan dan kontribusi unik dari Gen Z dan generasi senior, organisasi dapat menciptakan budaya tempat kerja yang harmonis dan inklusif yang merayakan keragaman generasi.

4. KESIMPULAN

Pertama, penting bagi perusahaan untuk memahami preferensi dan pertimbangan generasi Z dalam memilih tempat kerja. Memberikan kompensasi yang kompetitif, fleksibilitas dalam hal jadwal kerja, serta nilai-nilai perusahaan yang sejalan dengan nilai-nilai generasi Z juga dapat menjadi kunci dalam

mempertahankan talenta dari generasi tersebut. Dengan memperhatikan semua faktor ini, perusahaan dapat memastikan bahwa investasi yang dilakukan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dapat memberikan hasil yang signifikan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang kepribadian generasi Z dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja yang semakin kompetitif.

Kedua, tantangan yang dihadapi dalam mengelola generasi Z termasuk perlu adanya penyesuaian terhadap gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan transparan. Generasi Z juga cenderung mencari pengakuan dan feedback yang konstruktif secara terus-menerus, sehingga perusahaan perlu memberikan ruang untuk pertumbuhan dan pengembangan mereka. Namun, di balik tantangan tersebut, terdapat peluang besar bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan dinamis, serta memanfaatkan kemampuan teknologi yang dimiliki generasi Z untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat menjadikan generasi Z sebagai aset berharga yang dapat membawa perubahan positif bagi pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Ketiga, penting bagi organisasi untuk memahami nilai-nilai, preferensi, dan gaya kerja generasi Z agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Perusahaan dapat mulai dengan memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang relevan, serta memberikan fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja. Selain itu, penting juga untuk mendengarkan masukan dan ide-ide segar dari generasi Z, serta memanfaatkan teknologi dan media sosial sebagai alat untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dengan mereka. Dengan cara ini, organisasi dapat memanfaatkan potensi generasi Z secara maksimal dan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan inovatif.

REFERENSI

- [1] L. N. Nabila, F. P. Utama, A. A. Habibi, and I. Hidayah, "Aksentuasi Literasi pada Gen-Z untuk Menyiapkan Generasi Progresif Era Revolusi Industri 4.0," *J. Educ. Res.*, vol. 4, no. 1, pp. 28–36, 2023.
- [2] A. Lukum, "Pendidikan 4.0 Di Era Ggenerasi Z: Tantangan Dan Solusinya," *Pros.Semnas KPK*, vol. 2, p. 13, 2019.
- [3] S. M. Habibah, R. R. N. Setyowati, and F. Fatmawati, "Moderasi Beragama dalam Upaya Internalisasi Nilai Toleransi pada Generasi Z," *Pancasila J. Keindonesiaan*, vol. 02, no. 01, pp. 126–135, 2022.
- [4] M. F. L. Ambarwati, "Menavigasi Generasi Z: Tantangan Manajemen SDM di Era Baru," *TarFomedia*, vol. 4, no. 2, pp. 8–14, 2023.
- [5] A. D. Putri and M. Giatman, "Perbandingan Entrepreneurship antara Generasi Z (Igeneration) dan Generasi Milenial," *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 8, no. 1, pp. 7809–7816, 2024.
- [6] J. O. Ong and M. Mahazan, "Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0," *Bus. Econ. Commun. Soc. Sci. J.*, vol. 2, no. 1, pp. 159–168, 2020.
- [7] A. Gakpo, "Impact of Sociocultural Factors on Gen Z's Career Pathways and Workplace Outlook." Northeastern University, 2021.
- [8] I. Andryani Sihombing, U. Mono, and A. B. Perangin-angin, "Internet and Cross-Cultural Communication To Generation Z," *Linguist. J. Bhs. dan Sastra*, vol. 7, no. 2, p. 102, 2022.
- [9] H. Schroth, "Are you ready for Gen Z in the workplace?," *Calif. Manage. Rev.*, vol. 61, no. 3, pp. 5–18, 2019.
- [10] P. de Boer and P. Bordoloi, "Nationality differences in Gen Z work values: an exploratory study," *J. Int. Educ. Bus.*, vol. 15, no. 2, pp. 373–392, 2022.
- [11] N. D. Racolta-Paina and R. D. Irini, "Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study," *Calitate*, vol. 22, no. 183, pp. 78–85, 2021.
- [12] L. Matraeva, E. Vasiutina, A. Belyak, P. Solodukha, N. Bondarchuk, and M. Efimova, "Economic model of generation Z behavior," *Acad. J. Interdiscip. Stud.*, vol. 8, no. 3, p. 123, 2019.
- [13] S. B. Berkup, "Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life," *Mediterr. J. Soc. Sci.*, vol. 5, no. 19, pp. 218–229, 2014.
- [14] G. Sakitri, "Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi!," in *Forum Manajemen*, 2021, vol. 35, no. 2, pp. 1–10.
- [15] U. Nusbah, "Digitalisasi Ekonomi Syariah Di Kalangan Generasi Z Untuk Peningkatan Literasi Keuangan Syariah (Studi Kasus Mbanking BSI)," *Musyarakah J. Sharia Econ.*, vol. 12, no. 1, pp. 12–22, 2023.
- [16] Y. Kristyowati, "Generasi 'Z' Dan Strategi Melayaninya," *Ambassad. J. Theol. Christ. Educ.*, vol. 2, no. 1, pp. 23–34, 2021.
- [17] A. F. Nasa *et al.*, "Kepercayaan Diri Generasi Z Indonesia Memasuki Dunia Kerja: Gambaran Self-Perceived Employability," *J. Ilmu Perilaku*, vol. 6, no. 2, pp. 188–205, 2022.
- [18] A. S. P. Siregar, "PSIKOLOGI KREATIVITAS MENINGKATKAN INOVASI DALAM DUNIA PEKERJAAN," *Tugas Mhs. Psikol.*, vol. 1, no. 1, 2024.
- [19] R. A. Wilis, M. M. SE, and A. Aziz, "KEWIRAUSAHAAN DAN TEKNOLOGI DI ERA GENERASI Z," *J. Ilmu Siber*, 2022.
- [20] F. F. Fitri, R. M. P. Aiman, C. N. R. Angelica, N. T. A. Putri, and K. D. H. Saraswati, "Career adaptability: Studi deskriptif pada karyawan gen z," *J. Ilm. Psyche*, vol. 17, no. 1, pp. 39–56, 2023.
- [21] P. E. S. Ayu, "Keterampilan belajar dan berinovasi abad 21 pada era revolusi industri 4.0," *Purwadita J. Agama dan Budaya*, vol. 3, no. 1, pp. 77–83, 2019.
- [22] T. Rohayati, A. A. Destalani, H. D. Arizka, M. D. Fahrezi, and D. Dwidienawati, "Impact of Job Satisfaction, Positive Organizational Culture and Meaningful Work on Turnover Intention in Gen Z," *WSEAS Trans. Syst.*, vol. 22, no. 2022, pp. 613–621, 2023.
- [23] L. TIDHAR, "Management and Leadership for Generation Z in an Era of Changing Employee Commitment," *J. Public Adm. Financ. Law*, no. 27, pp. 462–469, 2023.
- [24] M.-A. Lazar, A. Zbucea, and F. Pinzaru, "The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation," in *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2023, vol. 17, no.

- 1, pp. 1991–2001.
- [25] J. Borg, C. M. Scott-Young, and N. Borg, “What Generation Z needs: the role of project-based organizations in creating career sustainability,” *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, vol. 16, no. 3, pp. 571–591, 2023.
- [26] Z. Nedelko, V. Peleckienė, K. Peleckis, G. Lapinskienė, and V. Potocan, “Generation Z and ethicality of advancement in the workplace: a study of Slovenia and Lithuania,” 2022.
- [27] A. A. Agnar and N. N. Arief, “Analysis on the Impact of Company Employer Branding with the Desire of Generation Z in Choosing Their Workplace: A Case Study of PT BRI.”
- [28] D. R. Dunaetz, “The Struggles of Generation Z and the Future of North American Mission Organizations,” *Glob. Missiology*, vol. 20, no. 1, pp. 53–63, 2023.
- [29] D. Pandita, “Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z,” *Int. J. Innov. Sci.*, vol. 14, no. 3/4, pp. 556–569, 2022.
- [30] A. Mukhtar *et al.*, *MSDM ERA MILENIAL: Pengelolaan MSDM yang Efektif untuk Generasi Milenial*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- [31] J. Smith and S. Garriety, “The art of flexibility: bridging five generations in the workforce,” *Strateg. HR Rev.*, vol. 19, no. 3, pp. 107–110, 2020.
- [32] J. C. Morris, “Work futures,” *Manag. Res. News*, vol. 23, no. 9/10/11, pp. 1–170, 2000.
- [33] S. I. Wahjono, A. Marina, A. A. Rahim, I. Rasulong, and T. I. Indrayani, “Perilaku Organisasi di era revolusi industri 4.0,” *Rajagrafindo: Depok*, 2022.
- [34] S. Rizal, I. Rasulong, and N. Sari, “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. GALESONG MANDIRI MAKASSAR,” *JEMMA (Journal Econ. Manag. Accounting)*, vol. 7, no. 1, pp. 10–17, 2024.
- [35] L. Yacine and H. Karjaluo, “Hybrid work: Gen Z expectations and internal employer branding implications,” in *Re-envisioning Organizations through Transformational Change*, Productivity Press, 2022, pp. 21–50.
- [36] I. Tolstikova, O. Ignatjeva, K. Kondratenko, and A. Pletnev, “Network behavior as a specific feature of generation Z communicative competence and their readiness for online learning,” *J. Interact. Syst.*, vol. 14, no. 1, pp. 9–19, 2023.
- [37] K. Moles, L. Robinson, L. Levine, and C. Chiaraluce, “COVID-19, Creative Conflict, and the Seven Cs: A Social Diagnosis of Digital Communication Platforms for Gen Z/Gen T,” *Am. Behav. Sci.*, p. 00027642231155372, 2023.
- [38] Mr Prasanth and Praveen Kumar M S, “Marketing Mentality and it’s Difference Between Millenials and Gen Z Consumers: Digital Marketing,” *Int. J. Adv. Res. Sci. Commun. Technol.*, pp. 474–480, 2023.
- [39] S. Gaidhani, L. Arora, and B. K. Sharma, “Understanding the attitude of generation Z towards workplace,” *Int. J. Manag. Technol. Eng.*, vol. 9, no. 1, pp. 2804–2812, 2019.
- [40] S. Mathews, “A Study on Strategic Initiative for Reinvigorating Employee Engagement Among Gen Z,” *Int. J. Appl. Res. Manag. Econ.*, vol. 6, no. 1, pp. 1–10, 2023.
- [41] M. F. Naim, “Managing generation Z in gig economy: towards an integrative framework of talent management,” in *Sustainability in the Gig Economy: Perspectives, Challenges and Opportunities in Industry 4.0*, Springer, 2022, pp. 293–303.
- [42] M. M. White, “Gearing up for Gen Z: An analysis of employers’ recruitment marketing targeting the new, Generation Z, workforce,” *Master Res. Pap. Toronto Wilfrid Laurier Univ.*, 2019.
- [43] I. Tolstikova, O. Ignatjeva, K. Kondratenko, and A. Pletnev, “Generation Z and its value transformations: Digital reality vs. Phygital interaction,” in *International Conference on Digital Transformation and Global Society*, 2020, pp. 47–60.
- [44] C. Hendry, “New technology, new careers: the impact of company employment policy,” *New Technol. Work Employ.*, vol. 5, no. 1, pp. 31–43, 1990.
- [45] P. Popaitoon, “Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z,” *Sustain.*, vol. 14, no. 6, 2022.
- [46] K. L. Becker, “We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid-19 on Gen Z’s work and employment outcomes,” *Manag. Res. Rev.*, vol. 45, no. 5, pp. 684–699, Jan. 2022.
- [47] J. Cooper, J. Basson, and P. Schaap, “A training programme based on the principles of social constructivism and focused on developing people for the future world of work: An evaluation,” *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 9, no. 4, pp. 467–483, 2006.
- [48] K. Birdi, D. Leach, and W. Magadley, “Evaluating the impact of TRIZ creativity training: An organizational field study,” *R D Manag.*, vol. 42, no. 4, pp. 315–326, 2012.
- [49] A. Mulvie, *Learning and Development for Management*, no. 2015. 2017.
- [50] S. I. Tamrin, A. K. Zaghlol, M. R. Abdul Aziz, N. A. Z. Ramlie, N. Abd Rashid, and A. Saad, “An Investigation of Factors Contributing to Workplace Cyberbullying among Generations Z,” *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 12, no. 11, pp. 574–583, 2022.
- [51] K. Jäckel and M. Garai-Fodor, “Intergenerational cooperation and generational differences at work,” in *2022 IEEE 22nd International Symposium on Computational Intelligence and Informatics and 8th IEEE International Conference on Recent Achievements in Mechatronics, Automation, Computer Science and Robotics (CINTI-MACRO)*, 2022, pp. 171–176.
- [52] S. Tarab, “Gen-Z, the future workforce: confrontation of expectations, efforts, and engagement,” in *Management Practices for Engaging a Diverse Workforce*, Apple Academic Press, 2020, pp. 131–156.
- [53] G. M. Saltoratto, T. Gaschler, V. do S. M. Aguiar, and M. C. de Oliveira, “GENERATION Z AND ITS IMPACTS ON ORGANIZATIONAL CULTURE/GERACAO ZE OS SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL.,” *Prod. Online*, vol. 19, no. 3, pp. 1027–1048, 2019.