



Persepsi Gen Z Terhadap Keterlibatan, Kepuasan dan Kinerja Organisasi di Sektor Perbankan Indonesia

Santi Rimadiaz¹, Nikita Putri Yuningsih², Novia Romadona³, Desvicka Tamianca Putri⁴,
Sinta Ayu Ningrum⁵
STIE Indonesia Banking School ^{1,2,3,4,5}

Email:

santi.rimadiaz@ibs.ac.id¹, nikita.20221121004@ibs.ac.id², novia.20221131002@ibs.ac.id³,
desvicka.20221131011@ibs.ac.id⁴, sinta.20221131007@ibs.ac.id⁵

Diterima: 20-06-2025 | Disetujui: 26-06-2025 | Diterbitkan: 28-06-2025

ABSTRACT

This research aims to uncover Gen Z's perception of Organizational Involvement, Satisfaction, and Performance. The method used uses a qualitative approach using Focus Group Discussion (FGD) on 3 (three) groups of Gen Z who are already working, with a total of 18 participants. The FGD was held in the last week of May 2025. The results of the study explained that employees who feel emotionally and participatory, as well as satisfied with their work, show higher work morale, loyalty, and productivity. These findings provide a preliminary understanding for studies related to organizational engagement, satisfaction and performance in Gen Z.

Keywords: Employee engagement; job satisfaction; organizational performance, Gen Z..

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap persepsi Gen Z terhadap keterlibatan, kepuasan dan Kinerja Organisasi. Metode yang digunakan menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan Focus Group Discussion (FGD) terhadap 3 (tiga) kelompok Gen Z yang sudah bekerja, dengan total partisipan adalah 18 orang. FGD dilakukan pada minggu terakhir bulan Mei 2025. Hasil penelitian menjelaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan partisipatif, serta puas dengan pekerjaannya, menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan pemahaman awal untuk studi yang berkaitan dengan keterlibatan, kepuasan dan kinerja organisasi pada Gen Z.

Kata Kunci: Keterlibatan karyawan; kepuasan kerja; kinerja organisasi, Gen Z.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Santi Rimadiaz, Nikita Putri Yuningsih, Novia Romadona, Desvicka Tamianca Putri, & Sinta Ayu Ningrum. (2025). Persepsi Gen Z Terhadap Keterlibatan, Kepuasan dan Kinerja Organisasi di Sektor Perbankan Indonesia. Indonesia Economic Journal, 1(1), 304-313. <https://doi.org/10.63822/h5h89a02>

PENDAHULUAN

Masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja menandai perubahan signifikan dalam dinamika organisasi. Lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012 (Rimadiaz & Sufina, 2025), karyawan Gen Z membawa nilai-nilai, harapan, dan preferensi kerja yang berbeda secara mencolok dari generasi sebelumnya (Racolța-Paina & Irini, 2021). Di Indonesia, di mana proporsi demografi Gen Z terus meningkat (Dewi et al., 2024), memahami persepsi dan sikap mereka terhadap pekerjaan menjadi semakin penting bagi organisasi yang berusaha mempertahankan tingkat kinerja dan daya saing yang tinggi.

Keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja secara luas diakui sebagai pendorong penting keberhasilan organisasi. Karyawan yang terlibat dan puas lebih cenderung menunjukkan komitmen, produktivitas, dan inovasi faktor-faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, hubungan antara konstruk ini dapat bervariasi di antara kelompok generasi, terutama untuk Gen Z, yang motivasi kariernya sering kali dibentuk oleh konektivitas digital, keseimbangan kehidupan kerja, pertumbuhan pribadi, dan keselarasan nilai (Song et al., 2020).

Meskipun minat terhadap keberagaman generasi di tempat kerja semakin meningkat, masih kurangnya eksplorasi mendalam tentang bagaimana karyawan Gen Z di Indonesia memandang peran mereka, bagaimana mereka mengalami keterlibatan dan kepuasan, dan bagaimana persepsi ini berhubungan dengan hasil organisasi yang lebih luas. Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada konteks Barat, sehingga membatasi penerapan temuannya pada lanskap budaya dan organisasi Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyelidiki persepsi karyawan Gen Z mengenai keterlibatan, kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dalam konteks Indonesia. Dengan menangkap suara dan pengalaman hidup pekerja Gen Z, penelitian ini berupaya memberikan wawasan berharga bagi praktisi sumber daya manusia, manajer, dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi yang selaras dengan harapan dan potensi tenaga kerja yang sedang berkembang ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Gen Z di Lingkungan Kerja

Gen Z adalah generasi pertama yang sepenuhnya tumbuh dalam era digital (Jiang & Lertatthakornkit, 2024). Mereka sangat akrab dengan teknologi dan mengharapkan digitalisasi dalam hampir semua aspek pekerjaan, mulai dari komunikasi internal, pelatihan, hingga evaluasi kerja (Rimadiaz et al., 2021). Gen Z sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Barhate & Dirani, 2022). Mereka juga lebih terbuka membicarakan kesehatan mental dan mengharapkan dukungan psikologis dari tempat kerja (Kanj, 2022). Berbeda dengan generasi sebelumnya yang fokus pada stabilitas finansial, Gen Z cenderung memilih pekerjaan yang selaras dengan nilai pribadi, memberi kontribusi sosial, dan berdampak (Gomes et al., 2023). Gen Z mengharapkan feedback yang real-time dan peluang pengembangan diri yang berkelanjutan, bukan hanya evaluasi tahunan (Rimadiaz, 2025). Mereka juga ingin merasa didengar dalam proses pengambilan keputusan (Ghosh & Bhattacharya, 2022). Lebih lanjut, Gen Z memiliki perhatian tinggi terhadap isu keadilan sosial, kesetaraan gender, keberagaman, dan etika perusahaan. Mereka lebih cenderung bekerja di tempat yang nilai-nilainya inklusif dan terbuka (Dewi et al., 2024).

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaannya. Tingkat keterlibatan dapat ditingkatkan, bahkan selama masa-masa sulit, jika perusahaan berhati-hati dan membuat keputusan yang tepat pada waktu yang tepat (Temitayo Oluwaseun Abrahams et al., 2024). Tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan laba bersih yang lebih sehat (Chanana & Sangeeta, 2021).

Dalam masa baik atau buruk, keterlibatan pekerja harus menjadi prioritas utama organisasi. Keterlibatan karyawan membantu meningkatkan sikap positif yang kuat di antara orang-orang terhadap pekerjaan dan organisasi mereka di masa-masa sulit (Duran & Sanchez, 2021). Komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kewarganegaraan organisasi merupakan faktor-faktor yang memainkan peran utama dalam membentuk keterlibatan karyawan (Nienaber & Martins, 2020). Ketika keterlibatan karyawan tinggi, organisasi akan menjadi lebih baik (Katili et al., 2021). Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di masa-masa sulit, organisasi harus melakukan lebih banyak upaya terhadap karyawan sehingga karyawan merasa bahwa organisasi mereka benar-benar tertarik pada mereka.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan telah menjadi bidang penelitian utama di kalangan psikolog industri dan organisasi. Kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar orang menyukai pekerjaan mereka (Jamal Ali & Anwar, 2021). Kepuasan kerja merupakan bidang perilaku organisasi yang paling banyak dipelajari (Alkandi et al., 2023). Penting untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karena berbagai alasan dan hasil studi kepuasan kerja memengaruhi pekerja dan organisasi.

Dari sudut pandang pekerja, jelas bahwa orang ingin diperlakukan secara adil. Jika pekerja merasa dihormati dan puas di tempat kerja, itu bisa menjadi cerminan perlakuan yang baik (Rimadiaz et al., 2017). Dari sudut pandang organisasi, kepuasan kerja yang baik dapat menghasilkan kinerja pekerja yang lebih baik yang memengaruhi keuntungan perusahaan. Kepuasan karyawan secara umum dianggap sebagai pendorong retensi karyawan dan produktivitas karyawan (Alsafadi & Altahat, 2021). Karyawan yang puas merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan pengakuan layanan.

Perilaku yang membantu perusahaan untuk menjadi sukses diyakini paling mungkin terjadi ketika karyawan termotivasi dengan baik dan merasa berkomitmen terhadap organisasi (Yodani & Rimadiaz, 2022), dan ketika pekerjaan memberi mereka tingkat kepuasan yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peluang karier, pengaruh pekerjaan, kerja sama tim, dan tantangan pekerjaan (Heimerl et al., 2020).

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi mencerminkan efektivitas dan produktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Indikatornya meliputi kualitas kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, dan produktivitas (Chillakuri, 2020). Dalam literatur bidang manajemen, dapat ditemukan bahwa selalu ada perhatian yang meningkat untuk meneliti aspek kinerja organisasi (Aina & Atan, 2020). Berbagai pendekatan telah diteliti, seperti sumber daya manusia, strategi, dan operasi (He et al., 2023).

Kinerja telah didefinisikan sebagai hasil dari suatu tindakan atau kemampuan untuk mencapai atau potensi untuk menciptakan suatu hasil serta kinerja dapat dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi (Alrowwad et al., 2020). Klasifikasi tiga hasil yang berbeda

untuk kinerja organisasi, yaitu (1) hasil keuangan (laba dan pangsa pasar); (2) hasil organisasi (efisiensi, kualitas, dan produktivitas); dan (3) hasil sumber daya manusia (kepuasan, sikap dan perilaku, dan komitmen).

Kinerja organisasi yang berkelanjutan dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai persyaratan para pemangku kepentingannya sementara, pada saat yang sama, terus meningkatkan investasi dan kebijakan serta strategi manajerial untuk menjamin profitabilitas masa depan, kesejahteraan sosial, dan tanggung jawab lingkungan (Prado-Roman et al., 2020). Kinerja organisasi dianggap berkelanjutan ketika para eksekutif mampu merencanakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar, bakat, dan laba para pemangku kepentingan, sambil mengurangi biaya dan pergantian karyawan. Selain itu, suatu organisasi berkelanjutan ketika ia berusaha untuk bertahan hidup dengan ancaman eksternal dan perubahan internal yang dapat diabaikan.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi persepsi karyawan Generasi Z mengenai keterlibatan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi di sektor perbankan Indonesia. Desain kualitatif dipilih untuk menangkap kedalaman dan kompleksitas pengalaman, emosi, dan perspektif partisipan, yang mungkin tidak terwakili secara memadai melalui metode kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD) sebagai metode pengumpulan data utama. FGD dipilih karena kemampuannya untuk memfasilitasi diskusi interaktif, yang memungkinkan partisipan untuk berefleksi, membandingkan pengalaman, dan membangun tanggapan satu sama lain. Metode ini sangat efektif untuk memahami fenomena sosial dan organisasi dari sudut pandang partisipan.

Penelitian ini menargetkan karyawan Gen Z yang didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012, yang saat ini bekerja di berbagai peran dalam sektor perbankan di Indonesia. Sebanyak tiga kelompok terarah dilakukan, masing-masing terdiri dari lima partisipan, sehingga total responden adalah 18 orang.

Setiap sesi FGD berlangsung sekitar 90 menit dan dilakukan dalam format semi-terstruktur yang dipandu oleh serangkaian pertanyaan terbuka yang terkait dengan: pengalaman dan persepsi mereka tentang keterlibatan, kepuasan atau kinerja organisasi di tempat kerja, FGD difasilitasi dalam Bahasa Indonesia oleh moderator yang mencatat dan mengelola rekaman. Sesi diadakan di lingkungan yang netral dan nyaman untuk memastikan kerahasiaan dan partisipasi sukarela.

Penelitian ini mematuhi standar penelitian etika. Persetujuan yang diberikan diperoleh dari semua partisipan sebelum pengumpulan data. Partisipan dijamin kerahasiaannya, dan semua pengenal pribadi dihapus dari transkrip untuk memastikan anonimitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diskusi kelompok terfokus dilakukan untuk mendapatkan wawasan kualitatif terhadap persepsi keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. FGD melibatkan 18 partisipan dari beberapa sektor perbankan. Partisipan merupakan Gen dengan rentang usia 22 – 28 Tahun di 2025 dan bekerja di sektor perbankan.

Tabel 1. Profil Partisipan FGD Grup 1

No	Inisial	Usia
1	AM	28 Tahun
2	RA	25 Tahun
3	PI	26 Tahun
4	SI	27 Tahun
5	NV	28 Tahun
6	DP	28 Tahun

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Tabel 2. Hasil FGD Grup 1

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut Anda, apa itu keterlibatan karyawan	Buat saya, itu ketika karyawan benar-benar fokus dan menikmati pekerjaannya Karyawan yang ga Cuma kerja karena disuruh tapi punya inisiatif Kalau udah merasa punya 'pekerjaan itu, biasanya lebih terlibat
2	Hal apa saja yang membuat karyawan merasa puas dalam bekerja?	Gaji yang layak pasti nomor satu Buat saya, lingkungan kerja yang nyaman, nggak toxic Atasan yang suportif, itu penting banget. Rasanya dihargai Kalau kita terlibat dan dilibatkan, biasanya jadi lebih puas
3	Bagaimana hubungan antara keterlibatan dan kepuasan kerja?	Kadang juga kebalik, kalau udah puas duluan, baru deh mau lebih terlibat Saya rasa keduanya saling berpengaruh. Nggak bisa dipisah Kerja mereka pasti lebih produktif
4	Karyawan yang puas dan terlibat, menurut Anda, seperti apa dampaknya ke organisasi?	Hasil kerja lebih rapi dan cepat selesai. Kalau di customer service, pasti kelihatan dari sedikitnya komplain

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Tabel 3. Profil Partisipan FGD Grup 2

No	Inisial	Usia
1	YH	28 Tahun
2	SL	27 Tahun
3	DM	22 Tahun
4	AN	23 Tahun
5	KT	26 Tahun
6	NR	25 Tahun

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Tabel 4. Hasil FGD Grup 2

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Sejauh mana Anda merasa terlibat dalam pekerjaan sehari-hari?	merasa sangat terlibat karena tanggung jawab besar terkadang sulit fokus akibat multitasking terkadang sulit fokus akibat multitasking Merasa semangat karena pekerjaannya sesuai minat
2	Apa yang membuat merasa puas atau tidak puas dalam pekerjaan?	Merasa puas bila penghargaan sesuai merasa kurang puas karena beban kerja tak merata menganggap transparansi manajemen sangat penting untuk kepuasan kerja
3	Apakah keterlibatan Anda mempengaruhi kinerja tim atau organisasi?	semangat kerja yang menular ke tim keterlibatan mempercepat proses kerja dan membantu pencapaian target
4	Sejauh mana kepuasan kerja memengaruhi semangat dan kualitas kerja Anda	Kepuasan sebagai kunci produktivitas rasa puas membuatnya ingin memberikan kontribusi lebih Pelatihan atau pengembangan diri
5	Menurut Anda, bagaimana cara perusahaan bisa meningkatkan keterlibatan?	Adanya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan agar merasa lebih didengar
6	Apa saran Anda agar kepuasan kerja bisa ditingkatkan	menginginkan apresiasi non material seperti ucapan terima kasih langsung dari atasan

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Tabel 5. Profil Partisipan Grup 3

No	Inisial	Usia
1	MH	28 Tahun
2	SH	24 Tahun
3	EK	26 Tahun
4	DV	28 Tahun
5	NK	27 Tahun
6	ST	26 Tahun

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Tabel Hasil 6. Hasil FGD Grup 3

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apa arti "keterlibatan kerja" bagi Anda secara pribadi?	Saya merasa terlibat kalau pekerjaan saya punya dampak, bukan hanya formalitas Kalau diajak rapat untuk ambil keputusan, itu bikin saya merasa dihargai
2	Faktor apa yang paling memengaruhi Anda untuk merasa terlibat dalam pekerjaan?	Apresiasi kecil dari atasan itu ngaruh banget buat semangat saya Saya butuh kepercayaan untuk ambil keputusan, baru saya merasa benar-benar terlibat
3	Apakah ada momen tertentu dimana Anda merasa puas bekerja?	Saat tim saya sukses capai target, lalu pimpinan mengucapkan terima kasih di depan tim Waktu saya diizinkan cuti mendadak karena keluarga saya sangat dihargai
4	Apa yang biasanya membuat Anda kehilangan semangat dalam bekerja?	Kalau kerja keras saya diabaikan, saya jadi enggan ambil inisiatif lagi Kurangnya komunikasi atasan bikin motivasi turun
5	Jika Anda menjadi pimpinan, apa yang akan Anda ubah untuk meningkatkan kinerja tim?	Saya ingin ciptakan komunikasi terbuka dan rutin dengan anggota tim Saya mau ada sistem penghargaan kecil setiap minggu buat motivasi
6	Menurut Anda, apakah keterlibatan dan kepuasan karyawan berdampak nyata?	Kalau saya puas dan merasa dilibatkan, saya jauh lebih cepat kerja dan penuh ide Karyawan yang puas dan dilibatkan itu lebih solid tidak mudah mengeluh

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Dari hasil FGD, diperoleh temuan bahwa partisipan secara konsisten memaknai keterlibatan kerja sebagai kondisi di mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dan merasakan dampak positif dari pekerjaannya. Keterlibatan juga muncul ketika karyawan diberi kepercayaan, dihargai, dan merasa pekerjaan mereka bermakna. Lebih lanjut, Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu: gaji yang layak, lingkungan kerja yang nyaman dan tidak toksik, dukungan dari atasan, apresiasi baik material maupun non-material dan keadilan dalam beban kerja dan transparansi manajemen.

Selanjutnya, terdapat hubungan timbal balik antara keterlibatan dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih terlibat, begitu pula sebaliknya, keterlibatan yang tinggi dapat meningkatkan

rasa puas terhadap pekerjaan. Terakhir, karyawan yang puas dan terlibat menunjukkan semangat kerja lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, serta kontribusi positif terhadap kinerja tim dan pencapaian target organisasi. Hal ini juga tercermin dari pelayanan pelanggan yang lebih baik dan menurunnya keluhan.

KESIMPULAN

Karyawan Gen Z di sektor perbankan memaknai keterlibatan kerja sebagai situasi ketika mereka merasa memiliki tanggung jawab, diberi kepercayaan, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan menyadari bahwa pekerjaan mereka berdampak nyata. Keterlibatan meningkat ketika mereka merasa dihargai dan pekerjaan dianggap bermakna.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu gaji yang layak, lingkungan kerja yang sehat dan suportif, dukungan dari atasan, bentuk apresiasi (baik material maupun non-material), serta keadilan dalam beban kerja dan transparansi manajemen. Terdapat hubungan timbal balik antara keterlibatan dan kepuasan kerja: karyawan yang puas cenderung lebih terlibat, dan keterlibatan yang tinggi turut meningkatkan kepuasan kerja.

Pada akhirnya, karyawan yang merasa puas dan terlibat menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja tim dan organisasi. Hal ini juga berdampak pada peningkatan kualitas layanan kepada nasabah serta menurunnya tingkat keluhan pelanggan.

SARAN

Saran dalam penelitian ini diantaranya adalah, untuk meningkatkan keterlibatan karyawan Gen Z, sektor perbankan dapat melakukan pelatihan dan pengembangan diri secara berkala, memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan dan menunjukkan apresiasi meskipun dalam bentuk sederhana seperti ucapan terima kasih.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, sektor perbankan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, menerapkan sistem penghargaan yang adil, baik material maupun non-material, memastikan adanya kejelasan peran dan distribusi beban kerja yang merata, dan meningkatkan transparansi dalam proses manajerial dan pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, pemimpin diharapkan menjadi fasilitator komunikasi terbuka dan penguatan motivasi melalui pendekatan personal dan penghargaan rutin dan menunjukkan empati terhadap kebutuhan pribadi karyawan, seperti kebijakan cuti yang fleksibel.

Saran untuk penelitian lebih lanjut, yaitu menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh, misalnya melalui survei yang mengukur tingkat keterlibatan dan kepuasan secara statistik serta dikombinasikan dengan wawancara mendalam. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan untuk melihat bagaimana persepsi dan perilaku Gen Z terhadap pekerjaan berubah seiring waktu, khususnya saat mereka berpindah dari peran entry-level ke posisi yang lebih senior.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan 18 partisipan Gen Z dari sektor perbankan, yang meskipun memberikan wawasan kualitatif yang kaya, belum dapat mewakili secara menyeluruh keragaman pengalaman Gen Z di sektor dan wilayah lain di Indonesia. Kemudian, karena menggunakan pendekatan kualitatif melalui *Focus Group Discussion* (FGD), hasil penelitian sangat bergantung pada interpretasi peneliti terhadap narasi dan dinamika kelompok, yang dapat mengandung unsur subjektivitas.

REFERENSI

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Alsafadi, Y., & Altahtat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dewi, N., Sudrajat, A., Chairunnisa, G., Assyifa, S. N., Wulandari, N., & Rimadiaz, S. (2024). Stream to Shop: Perilaku Belanja Gen Z Pada Social Commerce dan Apa Yang Paling Memikat Mereka. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 2(3), 257–272. <https://siberpublisher.org/index.php/JMPD/article/view/212>
- Duran, M., & Sanchez, J. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5470), 2–15.
- Ghosh, K., & Bhattacharya, S. (2022). Investigating the antecedents of luxury brand loyalty for Gen Z consumers in India: a PLS-SEM approach. *Young Consumers*, 23(4), 603–626. <https://doi.org/10.1108/YC-09-2021-1390>
- Gomes, S., Lopes, J. M., & Nogueira, S. (2023). Willingness to pay more for green products: A critical challenge for Gen Z. *Journal of Cleaner Production*, 390(January). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136092>
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147–171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06->

2021-0216

- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Jiang, T., & Lertatthakornkit, T. (2024). Influence of Marketing Perception on Consumer Response of Sustainable Product Design for Gen Z Fashion. *Journal of Dhamma for Life*, 30(3), 290–312.
- Kanj, L. (2022). "How the Sustainability Efforts of a Luxury Fashion Brand Affects Consumer Behavior in Young Adults, Primarily Gen Z and Millennials." <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:35236>
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems319>
- Nienaber, H., & Martins, N. (2020). Exploratory study: Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *TQM Journal*, 32(3), 475–495. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0151>
- Prado-Roman, C., Diez-Martin, F., & Blanco-Gonzalez, A. (2020). The effect of communication on the legitimacy and performance of organizations. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(3), 565–581. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4071>
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation z in the workplace through the lenses of human resource professionals – a qualitative study. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78–85.
- Rimadiaz, S. (2025). Key Drivers of AI Utilization for Environmental Sustainability among Indonesia's Educated Gen Z. *Asian Journal of Applied Business and Management (AJABM)*, 4(1), 211–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i1.40>
- Rimadiaz, S., Alvionita, N., & Amelia, A. P. (2021). Using Social Media Marketing to Create Brand Awareness, Brand Image, and Brand Loyalty on Tourism Sector in Indonesia. *The Winners*, 22(2), 173–182. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i2.7597>
- Rimadiaz, S., Ferli, O., & Hertingkir, F. (2017). The Role of Work Motivation and Job Satisfaction in Creating Employee Performance (Study on Permanent Lecturers of STIE Indonesia Banking School). *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 9(1), 24. <https://doi.org/10.35384/jime.v9i1.17>
- Rimadiaz, S., & Sufina, L. (2025). Gen Z in Indonesia and Luxury Fashion: Who Drives Their Consumption? *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 4(3), 1285–1302. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i3.139>
- Song, Y., Qin, Z., & Qin, Z. (2020). Green Marketing to Gen Z Consumers in China: Examining the Mediating Factors of an Eco-Label-Informed Purchase. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020963573>
- Temitayo Oluwaseun Abrahams, Oluwatoyin Ajoke Farayola, Simon Kaggwa, Prisca Ugomma Uwaoma, Azeez Olanipekun Hassan, & Samuel Onimisi Dawodu. (2024). Cybersecurity Awareness and Education Programs: a Review of Employee Engagement and Accountability. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), 100–119. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.708>
- Yodani, A. A., & Rimadiaz, S. (2022). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediation Variables. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.35384/jime.v15i1.296>