

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Employee Engagement, Komunikasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Di PT. Asuransi Sinar Mas

Yeremia Theofilus Tamelan\*, Fermico Karambut, Batara Maju Simatupang, Antyo Pracojo

STIE Indonesia Banking School, Indonesia

Email: [yeremiatheofilustamelan@gmail.com](mailto:yeremiatheofilustamelan@gmail.com)\*, [fermico.karambut@ibs.ac.id](mailto:fermico.karambut@ibs.ac.id),  
[batara.ms@ibs.ac.id](mailto:batara.ms@ibs.ac.id), [antyo.pracojo@ibs.ac.id](mailto:antyo.pracojo@ibs.ac.id)

---

### Keywords:

Work motivation; employee engagement; organizational communication; job satisfaction; employee performance; Generation Z.

---

---

### Kata Kunci:

Motivasi kerja; employee engagement; komunikasi organisasi; kepuasan kerja; kinerja karyawan; Generasi Z.

---

---

### Abstract

*This research is motivated by the increasing proportion of Generation Z employees at PT. Asuransi Sinar Mas which reaches 23% of the total workforce, but there are still indications of performance that is not optimal due to the gap between the characteristics of the generation and the human resource management practices implemented by the company. **Objective:** This study aims to analyze the influence of leadership style, motivation, employee engagement, communication, and job satisfaction on the performance of Generation Z employees. The research method used was a descriptive quantitative approach with data collection techniques through the distribution of questionnaires to 167 respondents who were selected using simple random sampling techniques. Data analysis was carried out using multiple linear regression to test the partial and simultaneous influence between variables. The results show that motivation, employee engagement, communication, and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, with job satisfaction as the most dominant variable. Meanwhile, leadership style does not show a significant influence on performance. Simultaneously, all variables contributed 76.2% to employee performance. The conclusion of this study shows that improving the performance of Generation Z requires an HR management approach that focuses on increasing job satisfaction, employee attachment, motivation, and organizational communication effectiveness.*

---

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya proporsi karyawan Generasi Z di PT. Asuransi Sinar Mas yang mencapai 23% dari total tenaga kerja, namun masih ditemukan indikasi kinerja yang belum optimal akibat adanya kesenjangan antara karakteristik generasi tersebut dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, employee engagement, komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 167 responden yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, employee engagement, komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang paling dominan. Sementara itu, gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh

---

signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, seluruh variabel memberikan kontribusi sebesar 76,2% terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja Generasi Z memerlukan pendekatan manajemen SDM yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, keterikatan karyawan, motivasi, serta efektivitas komunikasi organisasi.

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor industri, termasuk sektor jasa keuangan dan asuransi (Anwar et al., n.d.; Ardianto et al., 2024; Harianja et al., 2024; Iswandi & Kuswinarno, 2025; Nasti & Lubis, 2025; Wahyudi et al., 2023). Organisasi modern saat ini tidak lagi hanya berfokus pada modal finansial, tetapi juga pada modal manusia sebagai faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Basuki, 2023; Hariyono et al., 2025; Parinsi & Musa, 2023; Rizky Maulana, 2026). Dalam perspektif global, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola kinerja karyawan secara optimal melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan generasi tenaga kerja. Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efisiensi operasional, serta keberlanjutan bisnis jangka panjang (Haris et al., 2023; Ilham, 2025; Prabawanto et al., 2026; Ramadhana, 2025; Rosdiawan & Chaerudin, 2025). Oleh karena itu, berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, employee engagement, komunikasi organisasi, serta kepuasan kerja menjadi variabel penting yang menentukan keberhasilan pengelolaan kinerja karyawan dalam organisasi modern (Robbins & Judge, 2019).

Fenomena global yang saat ini menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja (Pózner & Kozák, 2025; Ali et al., 2024). Generasi ini dikenal sebagai generasi *digital native* yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta sistem komunikasi organisasi (Eisenbaradt et al., 2025; Pózner & Kozák, 2025). Generasi Z cenderung lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, pengembangan karier yang jelas, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Adamek et al., 2025; Eisenbaradt et al., 2025). Namun demikian, generasi ini juga dikenal memiliki tingkat *turnover* yang relatif tinggi apabila mereka merasa kurang memiliki keterikatan dengan organisasi (Tran et al., 2025; Rumahorbo, 2025). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menciptakan sistem manajemen SDM yang mampu mengakomodasi kebutuhan generasi tersebut agar kinerja mereka dapat dioptimalkan (Ali et al., 2024; Tran et al., 2025; Adamek et al., 2025).

Munculnya berbagai permasalahan terkait kinerja karyawan Generasi Z tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi muda, rendahnya tingkat motivasi intrinsik, kurangnya keterikatan karyawan terhadap organisasi, komunikasi organisasi yang belum efektif, serta tingkat kepuasan kerja yang belum optimal. Selain itu, perubahan struktur organisasi akibat digitalisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi dinamika kinerja karyawan. Transformasi digital yang dilakukan perusahaan seringkali berdampak pada penyederhanaan proses bisnis dan pengurangan tenaga kerja, sehingga menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan adaptasi

yang tinggi. Apabila organisasi tidak mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara efektif, maka dapat menimbulkan kesenjangan antara harapan karyawan dan kebijakan perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan (Putri, 2024; Zai & Sugiharti, 2025).

Dampak dari faktor-faktor tersebut dapat terlihat dalam berbagai bentuk perilaku organisasi seperti menurunnya produktivitas kerja, rendahnya loyalitas karyawan, meningkatnya tingkat absensi, hingga munculnya fenomena turnover intention. Selain itu, ketidakpuasan kerja juga dapat memicu perilaku disengagement yang ditandai dengan rendahnya partisipasi karyawan dalam aktivitas organisasi. Dalam konteks Generasi Z, ketidakpuasan kerja bahkan dapat memunculkan fenomena quiet quitting, yaitu kondisi di mana karyawan hanya bekerja sesuai standar minimum tanpa adanya inisiatif tambahan. Kondisi ini tentu dapat menghambat pertumbuhan organisasi apabila tidak segera diantisipasi melalui kebijakan manajemen SDM yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan keterkaitan antara motivasi, komunikasi, employee engagement, serta kepuasan kerja sebagai faktor yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Bakker et al., 2008; Sutrisno, 2019; Robbins & Judge, 2013).

Secara konseptual, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berkaitan. Gaya kepemimpinan transformasional misalnya, dinilai mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui pemberian inspirasi, dukungan individual, serta stimulasi intelektual. Motivasi kerja juga menjadi faktor penting karena berfungsi sebagai pendorong internal yang mempengaruhi perilaku kerja individu. Employee engagement mencerminkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang berdampak pada dedikasi dan semangat kerja. Selain itu, komunikasi organisasi berperan dalam memastikan kejelasan informasi serta keselarasan tujuan antara manajemen dan karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja menjadi indikator penting yang mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi harapan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kelima variabel tersebut memiliki hubungan yang kompleks dan saling mempengaruhi dalam menentukan tingkat kinerja karyawan dalam organisasi (Bass, 1985; Vroom, 1964; Bakker et al., 2008).

Kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada pengintegrasian lima variabel utama sumber daya manusia yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, employee engagement, komunikasi, dan kepuasan kerja dalam satu model penelitian yang secara khusus berfokus pada Generasi Z di industri asuransi Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada karyawan secara umum atau pada sektor industri lain seperti manufaktur dan ritel, sehingga penelitian dalam konteks industri jasa keuangan khususnya asuransi masih relatif terbatas. Selain itu, adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Generasi Z juga menjadi dasar penting bagi penelitian ini untuk memberikan kontribusi empiris baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi research gap yang ada sekaligus memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja karyawan Generasi Z (Kosim et al., 2023; Vindriana et al., 2024; Fatin & Yanuar, 2025).

Urgensi penelitian ini semakin meningkat mengingat proporsi Generasi Z dalam dunia kerja yang terus bertambah, termasuk di PT. Asuransi Sinar Mas yang telah mencapai sekitar 23% dari total karyawan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Generasi Z bukan lagi sekadar pelengkap, tetapi telah menjadi bagian strategis dalam keberlangsungan organisasi.

Apabila perusahaan tidak mampu mengelola potensi generasi ini secara optimal, maka hal tersebut berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan seperti penurunan produktivitas, meningkatnya biaya rekrutmen akibat turnover, serta terhambatnya proses transformasi organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z menjadi sangat penting sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan manajemen SDM yang lebih adaptif dan berbasis bukti empiris (Robbins & Judge, 2019).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, employee engagement, komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Asuransi Sinar Mas. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z sehingga dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan tercapainya tujuan tersebut, diharapkan penelitian ini mampu memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif (Kuncoro, 2009).

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji topik serupa. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen PT. Asuransi Sinar Mas dalam merumuskan kebijakan strategis terkait pengelolaan karyawan Generasi Z, khususnya dalam meningkatkan motivasi, keterikatan karyawan, efektivitas komunikasi, serta kepuasan kerja. Dengan demikian, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan serta memperkuat daya saing organisasi di era persaingan global yang semakin kompetitif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, employee engagement, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian dilaksanakan di PT. Asuransi Sinar Mas pada tahun 2025 dengan fokus pada aspek manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan generasi muda. Penelitian ini menelaah beberapa aspek utama yaitu kepemimpinan, motivasi, keterikatan karyawan, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan sebagai variabel utama penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai hubungan antar variabel berdasarkan kondisi empiris di lingkungan organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z PT. Asuransi Sinar Mas yang berjumlah 286 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 167 responden yang ditentukan menggunakan teknik probability sampling dengan pendekatan simple random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama penelitian dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator variabel penelitian. Selain itu, data sekunder juga diperoleh

melalui dokumentasi perusahaan untuk mendukung data primer yang telah dikumpulkan sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif dan akurat .

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu pengolahan data kuesioner, pengujian kualitas data, serta pengujian hubungan antar variabel untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi variabel yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Generasi Z serta memberikan dasar rekomendasi bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi berbasis data terhadap permasalahan kinerja karyawan Generasi Z dalam organisasi . Model persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Model persamaan  $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \varepsilon$

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, *Employee Engagement*, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z**

Hasil penelitian ditemukan bahwa koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar -0,092. Nilai negatif ini mengindikasikan adanya hubungan yang berlawanan arah, namun karena angka tersebut sangat kecil, dampaknya terhadap perubahan kinerja karyawan tidaklah dominan. Hal yang paling krusial adalah nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,331, yang jauh melampaui ambang batas signifikansi 0,05. Secara statistik, ini memberikan bukti yang kuat untuk menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Fenomena ini menarik untuk dibedah melalui beberapa sudut pandang, khususnya karakteristik Gen Z dan struktur organisasi di PT Asuransi Sinar Mas (ASM) Substitusi Kepemimpinan melalui Sistem dan SOP. Ketidaksignifikanan ini menunjukkan adanya fenomena *Substitutes for Leadership*. Di perusahaan semapan ASM, peran pemimpin secara personal telah tersubstitusi oleh Standard Operating Procedure (SOP) yang rigid dan sistem IT yang otomatis. Otomasi Perilaku Gen Z, sebagai *digital natives*, cenderung lebih nyaman berinteraksi dengan sistem dan data. Kinerja mereka dipacu oleh alur dokumen digital dan tenggat waktu otomatis pada sistem, bukan oleh instruksi subjektif manajer.

Kemandirian teknis bagi Gen Z yang memiliki literasi teknologi tinggi, arahan pemimpin sering kali dianggap sebagai "noise" jika tidak memberikan nilai tambah teknis, karena mereka lebih mengandalkan efisiensi sistem untuk mencapai KPI. Karakteristik Gen Z Otonomi di Atas Karisma Gen Z memiliki kecenderungan untuk bekerja secara mandiri dan lebih menghargai kejelasan tugas (*task clarity*) dibandingkan kedekatan emosional dengan atasan. Independensi gaya kepemimpinan (baik itu demokratis maupun otoriter) menjadi tidak relevan ketika target kinerjanya sudah terpampang nyata di layar monitor (*dashboard KPI*). Motivasi Transaksional & Profesional kinerja Gen Z di industri asuransi lebih didorong oleh faktor pragmatis seperti komisi, jenjang karier yang jelas, dan pencapaian target personal. Selama sistem penghargaan (*reward system*) berjalan objektif, mereka akan tetap produktif tanpa memedulikan apakah atasan mereka bersikap ramah atau kaku.

Struktur Organisasi Mekanistik dan Budaya Formal budaya kerja di Sinar Mas Group yang menekankan disiplin tinggi menciptakan lingkungan yang sangat formal. Netralisasi gaya

dalam birokrasi yang kuat, upaya pemimpin untuk membawa gaya baru (misalnya gaya "startup" yang santai) sering kali ternetralisir oleh sistem yang sudah mapan. Loyalitas pada posisi karyawan Gen Z dalam ekosistem ini cenderung loyal pada jabatan dan profesionalisme profesi, bukan pada sosok individu pemimpin. Hal ini membuat sentuhan personal pemimpin tidak meresap hingga ke level output kerja teknis. Kompetensi Individu sebagai Determinan Utama Gen Z yang masuk ke industri asuransi umumnya adalah tenaga ahli yang sudah dibekali pelatihan teknis yang matang. Ketika kompetensi individu sudah tinggi, kebutuhan akan arahan pemimpin menurun drastis. Kinerja lebih ditentukan oleh sarana dan prasarana kelancaran sistem IT dan dukungan data. Kompensasi skema insentif yang kompetitif. *Self-Management* kemampuan Gen Z dalam mengatur ritme kerja mereka sendiri. Hasil ini sejalan dengan penelitian Suryani, (2020) yang menyatakan bahwa dalam organisasi dengan budaya kuat dan sistem objektif, peran kepemimpinan individual cenderung memudar.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z**

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki nilai koefisien sebesar 0.308 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.005. Karena nilai probabilitas ini jauh lebih kecil dari standar alpha 0.05, maka dapat disimpulkan secara meyakinkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara matematis, hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan pada aspek motivasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja yang terukur, sehingga motivasi bukan sekadar faktor pelengkap, melainkan penggerak utama dalam produktivitas organisasi.

Secara lebih spesifik, besaran koefisien tersebut menggambarkan sensitivitas kinerja terhadap fluktuasi motivasi. Jika diasumsikan dalam model persentase, kenaikan motivasi sebesar 1% diprediksi mampu mendongkrak kinerja karyawan hingga 3.08%. Di sisi lain, nilai konstanta menunjukkan bahwa saat variabel motivasi berada pada kondisi tetap atau nihil, kinerja karyawan diprediksi akan bertahan pada angka dasar sebesar 3.03%. Hal ini menegaskan bahwa tanpa dorongan motivasi yang progresif, kinerja cenderung stagnan pada level minimalnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gomes, (2020) serta Handoko, (2021), yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan motor penggerak individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian mereka juga menyimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat, yang pada akhirnya memmanifestasikan diri dalam bentuk pencapaian target yang lebih efisien. Kesamaan hasil ini memperkuat validitas bahwa intervensi pada faktor psikologis karyawan sangat krusial untuk efektivitas kerja.

Integrasi antara hasil penelitian ini dan teori pendukung menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam menjaga ritme motivasi di lingkungan kerja. Tingkat signifikansi yang kuat (0.005) memberikan bukti empiris bagi perusahaan bahwa investasi pada program-program penguatan motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik memiliki ROI (*Return on Investment*) yang nyata terhadap output kerja. Dengan demikian, penguatan motivasi harus menjadi agenda strategis organisasi demi mempertahankan keunggulan kompetitif melalui performa sumber daya manusia yang optimal.

Temuan ini menjadi sangat relevan mengingat karakteristik unik Generasi Z yang cenderung memprioritaskan *purpose* (tujuan) dan *meaningful work* (pekerjaan yang bermakna) di atas sekadar kompensasi finansial. Bagi Gen Z, koefisien pengaruh sebesar 0,308

mencerminkan bahwa dorongan psikologis seperti pengakuan instan, lingkungan kerja yang inklusif, dan peluang aktualisasi diri berdampak langsung pada kecepatan mereka dalam mengeksekusi tugas. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang mungkin lebih tergerak oleh loyalitas jangka panjang, Gen Z memerlukan motivasi yang sifatnya berkelanjutan dan interaktif. Jika perusahaan gagal mengelola ekspektasi motivasi ini, potensi penurunan kinerja sebesar nilai konstanta 3,03% menunjukkan risiko stagnansi yang nyata, di mana karyawan muda ini hanya akan bekerja pada level minimal atau terjebak dalam fenomena *quiet quitting*.

Lebih lanjut, signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Gen Z juga dipengaruhi oleh kebutuhan mereka akan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dan fleksibilitas. Investasi pada motivasi intrinsik, seperti penyediaan otonomi dalam bekerja dan pengembangan *skill* yang relevan dengan masa depan, akan memberikan dampak yang lebih masif dibandingkan pendekatan manajerial konvensional yang bersifat instruktif. Mengingat Gen Z adalah generasi *digital native* yang terbiasa dengan efisiensi, tingginya motivasi akan memicu kreativitas dan inovasi mereka dalam memanfaatkan teknologi untuk mencapai target organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi manajemen kinerja bagi Gen Z tidak lagi bisa menggunakan pendekatan *one-size-fits-all*, melainkan harus berbasis pada penguatan ekosistem kerja yang memotivasi secara personal dan emosional.

### **Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z**

Berdasarkan hasil pengujian statistik, ditemukan bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *employee engagement* adalah sebesar 0.245 dengan tingkat signifikansi 0.001. Karena nilai probabilitas ini jauh di bawah ambang batas 0.05, maka dapat disimpulkan secara meyakinkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan investasi pada aspek emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi akan berkontribusi langsung pada produktivitas hasil kerja mereka secara nyata.

Secara matematis, temuan ini memprediksi bahwa kenaikan tingkat keterikatan karyawan sebesar 1% akan diikuti oleh peningkatan kinerja sebesar 2.45%. Angka ini menunjukkan adanya efek pengganda (*multiplier effect*), di mana dorongan motivasi internal yang dihasilkan dari rasa memiliki (*sense of belonging*) mampu memicu produktivitas yang jauh lebih besar. Sebaliknya, model ini juga menunjukkan nilai konstanta sebesar 3.03%, yang mengisyaratkan bahwa jika faktor keterikatan berada pada titik stagnan atau tetap, kinerja karyawan diprediksi akan berada pada tingkat dasar tersebut tanpa adanya akselerasi pertumbuhan yang signifikan.

Temuan ini sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu, salah satunya riset yang dilakukan oleh Schaufeli, (2002) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi menunjukkan energi dan dedikasi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Karyawan yang merasa "terikat" tidak hanya bekerja untuk memenuhi jam kerja, tetapi secara proaktif mencari cara untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Hubungan linier antara keterikatan dan performa ini menegaskan bahwa aspek psikologis karyawan adalah aset strategis yang tidak bisa diabaikan dalam manajemen operasional.

Selain itu, penelitian dari Gallup, (2023) *State of the Global Workplace*, secara konsisten mendukung data ini dengan menunjukkan bahwa unit bisnis dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki produktivitas yang jauh lebih unggul dibandingkan unit dengan *engagement* rendah. Konsistensi antara hasil penelitian Anda dengan studi global ini

memperkuat argumen bahwa *employee engagement* adalah katalisator utama dalam mencapai target organisasi. Dengan demikian, kebijakan perusahaan yang berfokus pada pengembangan lingkungan kerja inklusif dan apresiatif merupakan investasi jangka panjang yang secara teknis akan tercermin pada grafik kinerja yang terus meningkat.

### **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji regresi, ditemukan bahwa koefisien estimasi untuk variabel komunikasi adalah sebesar 0,192 dengan nilai signifikansi sebesar 0,008. Karena nilai probabilitas ini jauh lebih kecil dari taraf nyata 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara statistik, setiap peningkatan kualitas komunikasi sebesar 1% diprediksi akan mendorong kenaikan kinerja karyawan sebesar 1,92%. Angka ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekadar elemen pendukung, melainkan penggerak utama dalam pencapaian output kerja yang optimal.

Temuan ini sangat sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau, (1964). Teori ini menjelaskan bahwa ketika terjadi komunikasi yang efektif dan transparan antara atasan dan bawahan, akan muncul rasa percaya dan komitmen timbal balik. Karyawan merasa dihargai melalui informasi yang jelas, yang kemudian memicu mereka untuk membalasnya dengan performa kerja yang lebih tinggi. Komunikasi yang baik meminimalisir ambiguitas peran, sehingga energi karyawan dapat difokuskan sepenuhnya pada pencapaian target organisasi tanpa terhambat oleh misinformasi.

Penelitian ini juga memperkuat hasil studi terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2015) yang menyatakan bahwa komunikasi memiliki fungsi motivasi yang kuat di dalam organisasi. Hubungan linear yang positif ini mengonfirmasi bahwa keterbukaan informasi memungkinkan koordinasi yang lebih sinkron antar lini. Dalam konteks industri modern, komunikasi yang lancar terbukti mampu menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan, yang secara otomatis berdampak pada efisiensi kerja sebagaimana terlihat pada koefisien pertumbuhan kinerja dalam model ini.

Di sisi lain, model ini juga menunjukkan nilai konstanta sebesar 3,03%. Hal ini mengimplikasikan bahwa jika variabel komunikasi berada pada kondisi tetap atau diasumsikan nol (*ceteris paribus*), kinerja karyawan diprediksi akan tetap berada pada level dasar sebesar 3,03%. Hal ini menunjukkan adanya faktor-faktor internal lain di luar komunikasi seperti kompetensi dasar, motivasi intrinsik, atau fasilitas kerja yang tetap memberikan kontribusi minimal pada kinerja. Namun, melihat besarnya lonjakan yang dihasilkan saat komunikasi ditingkatkan, jelas bahwa investasi pada kemampuan komunikasi organisasi jauh lebih menguntungkan bagi produktivitas jangka panjang.

Signifikansi pengaruh ini menjadi sangat krusial jika dikaitkan dengan profil Generasi Z yang saat ini mendominasi angkatan kerja muda. Bagi Gen Z, *employee engagement* bukan sekadar kepuasan terhadap gaji, melainkan pemenuhan atas kebutuhan akan tujuan (*purpose*) dan keseimbangan hidup (*work-life balance*). Hasil koefisien regresi sebesar 0.245 mencerminkan bahwa ketika perusahaan mampu menyediakan lingkungan yang mendukung nilai-nilai personal mereka seperti keberagaman, inklusivitas, dan fleksibilitas Gen Z akan memberikan loyalitas dan kinerja yang melampaui standar deskripsi pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih responsif terhadap budaya kerja yang transparan dan kolaboratif, di mana rasa keterikatan emosional bertindak sebagai mesin utama penggerak efisiensi kerja mereka.

Lebih lanjut, efek pengganda (*multiplier effect*) sebesar 2.45% dalam penelitian ini membuktikan bahwa Gen Z adalah generasi yang sangat dipengaruhi oleh validasi dan pengembangan diri. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang mungkin lebih tahan terhadap lingkungan kerja yang kaku, kinerja Gen Z akan meningkat secara eksponensial saat mereka merasa "terkoneksi" dengan visi organisasi. Sebaliknya, tanpa adanya *engagement* yang kuat, mereka cenderung rentan terhadap fenomena *quiet quitting*. Oleh karena itu, angka-angka statistik di atas menegaskan bahwa strategi manajemen yang mengedepankan keterlibatan aktif dan umpan balik yang konstruktif merupakan kunci utama dalam mengoptimalkan potensi produktivitas karyawan Gen Z di era transformasi digital ini.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z**

Berdasarkan hasil uji statistik, ditemukan bahwa koefisien variabel kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,455 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai probabilitas ini jauh di bawah ambang batas 0,05, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara matematis, setiap kenaikan satu satuan kepuasan kerja diprediksi akan meningkatkan kinerja sebesar 4,55%. Sebaliknya, jika variabel kepuasan kerja diasumsikan dalam kondisi konstan atau tetap, maka kinerja karyawan tetap akan berada pada level dasar sebesar 3,03% yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Kepuasan Kerja sebagai Proxy *Psychological Safety* Secara lebih mendalam, angka signifikansi 0,000 ini juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai *proxy* atau representasi dari terbentuknya *Psychological Safety* (keamanan psikologis) di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa puas karena organisasi menghargai kontribusi mereka, muncul rasa aman untuk mengambil risiko, berinovasi, dan mengakui kesalahan tanpa takut akan sanksi sosial. Dalam konteks data Anda, koefisien 0,455 mencerminkan bahwa ketika hambatan rasa takut hilang yang merupakan inti dari kepuasan kerja energi kognitif karyawan beralih sepenuhnya pada peningkatan kinerja dan kreativitas.

Peran Fleksibilitas dan *Work-Life Balance* Peningkatan kinerja sebesar 4,55% untuk setiap satuan kepuasan juga tidak terlepas dari pergeseran paradigma mengenai ruang dan waktu kerja. Kepuasan dalam penelitian ini sangat erat kaitannya dengan aspek fleksibilitas dan *work-life balance*. Organisasi yang memberikan otonomi bagi karyawan untuk mengelola keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Bagi karyawan modern (khususnya Generasi Z), fleksibilitas bukan lagi dianggap sebagai "bonus", melainkan komponen inti dari kepuasan kerja yang secara langsung memicu loyalitas dan kinerja progresif, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji statistik tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) yang dikemukakan oleh Blau, (1964). Teori ini menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan perlakuan yang baik yang memicu kepuasan kerja seperti kompensasi yang adil atau lingkungan kerja yang suportif karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya. Bentuk timbal balik ini diwujudkan dalam peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hubungan timbal balik inilah yang menyebabkan peningkatan 1% pada kepuasan mampu memberikan dampak pengganda terhadap output kinerja individu.

Secara teoritis, temuan ini juga memperkuat pandangan Robbins & Judge, (2018) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih produktif dibandingkan mereka yang

tidak puas. Kepuasan kerja menciptakan keterikatan emosional dan motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar minimal yang ditetapkan. Dalam kondisi kepuasan yang tinggi, hambatan psikologis dalam bekerja berkurang, sehingga energi karyawan dapat terfokus sepenuhnya pada pencapaian target organisasi, yang dalam data Anda tercermin pada angka pertumbuhan kinerja yang cukup impresif.

Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Koesmono, (2014) juga mengonfirmasi adanya korelasi kuat antara kebahagiaan di tempat kerja dengan efektivitas kerja. Mereka menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama kinerja; perusahaan yang memiliki tingkat kepuasan karyawan yang tinggi secara konsisten mencatatkan profitabilitas dan retensi yang lebih baik. Dengan demikian, angka koefisien 0,455 dalam penelitian Anda bukan sekadar data statistik, melainkan cerminan dari dinamika psikologis yang valid dalam dunia kerja profesional.

Fenomena pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja ini menjadi sangat krusial jika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak lagi hanya bersumber dari kompensasi finansial semata, melainkan sangat bergantung pada aspek *work-life balance*, fleksibilitas, dan kebermaknaan kerja (*meaningful work*). Angka koefisien 0,455 dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa investasi organisasi pada aspek-aspek non-fisik tersebut dapat menjadi pemicu produktivitas yang sangat efektif bagi karyawan muda. Ketika ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan suportif terpenuhi, loyalitas dan keterlibatan mereka akan meningkat secara drastis, yang secara langsung mengonversi kepuasan psikologis menjadi pencapaian target kerja yang lebih progresif.

Lebih lanjut, tingginya pengaruh kepuasan terhadap kinerja pada Generasi Z juga dipengaruhi oleh kebutuhan mereka akan umpan balik (*feedback*) yang instan dan transparan. Dalam ekosistem kerja digital saat ini, kepuasan kerja sering kali muncul dari ketersediaan teknologi yang memadai dan budaya kerja yang menghargai kesehatan mental. Jika organisasi gagal menjaga tingkat kepuasan ini, penurunan kinerja pada Generasi Z cenderung terjadi lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya karena kecenderungan mereka untuk melakukan *quiet quitting* atau mencari peluang di tempat lain. Oleh karena itu, temuan statistik ini memberikan sinyal kuat bagi manajemen bahwa menjaga stabilitas kepuasan kerja bukan sekadar upaya retensi, melainkan strategi proaktif untuk mengoptimalkan potensi kreatif dan kecepatan kerja yang menjadi ciri khas dari talenta muda di era transformasi digital.

## **Implikasi Manajerial**

### **Implikasi Teoretis (Kontribusi Akademik)**

Penelitian ini memberikan kontribusi akademik eksplisit pada literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai karakteristik angkatan kerja baru (Generasi Z):

- 1) Validasi *Social Exchange Theory*: Penelitian ini memperkuat teori pertukaran sosial (Blau, 1964) bahwa ketika Gen Z merasa puas dan terlibat (*engaged*), mereka akan memberikan timbal balik berupa kinerja optimal.
- 2) Pergeseran Paradigma Kepemimpinan: Temuan bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan menunjukkan adanya pergeseran di mana Gen Z lebih menghargai otonomi dan sistem kerja yang terdigitalisasi (SOP yang jelas) daripada pengawasan langsung.

- 3) Model Komprehensif: Mengintegrasikan lima variabel sekaligus memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai faktor penentu kinerja Gen Z di industri asuransi yang sangat dinamis.

### **Implikasi Manajerial Spesifik untuk Generasi Z**

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen PT. Asuransi Sinar Mas perlu melakukan langkah operasional berikut:

- 1) Optimalisasi Kepuasan Kerja (Faktor Dominan): Menjaga ketepatan waktu gaji dan meningkatkan transparansi sistem promosi yang berbasis prestasi, karena Gen Z sangat menghargai keadilan dan pengakuan instan.
- 2) Pola Komunikasi Digital: Mengingat Gen Z adalah *digital natives*, perusahaan harus terus mengoptimalkan kanal komunikasi dua arah yang cepat dan memanfaatkan teknologi untuk meminimalisir ambiguitas peran.
- 3) Peningkatan *Engagement* Melalui Kerja Bermakna: Menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan rasa bangga dan keterikatan emosional, bukan sekadar hubungan industrial formal.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, employee engagement, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Asuransi Sinar Mas. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor psikologis dan lingkungan kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor struktural dalam mempengaruhi kinerja Generasi Z. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa motivasi, employee engagement, komunikasi, dan kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti sebagai variabel paling dominan dalam mempengaruhi kinerja, serta secara simultan seluruh variabel mampu menjelaskan sebesar 76,2% variasi kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia khususnya dalam memahami karakteristik Generasi Z di dunia kerja. Hasil penelitian memperkuat perspektif bahwa generasi ini lebih dipengaruhi oleh faktor afektif seperti kepuasan kerja dan keterikatan emosional terhadap organisasi dibandingkan dengan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya kajian empiris mengenai pergeseran determinan kinerja karyawan generasi muda, khususnya dalam konteks industri asuransi yang masih relatif terbatas diteliti. Secara praktis, penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif terhadap karakteristik Generasi Z melalui peningkatan kepuasan kerja, penguatan engagement, peningkatan motivasi kerja, serta optimalisasi sistem komunikasi organisasi. Namun demikian, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas, fokus penelitian yang hanya pada Generasi Z tanpa membandingkan dengan generasi lain, serta keterbatasan variabel yang diteliti sehingga masih terdapat kemungkinan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penggunaan pendekatan cross-sectional juga belum mampu menggambarkan dinamika perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya

disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri, menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau kompensasi, serta menggunakan model analisis yang lebih komprehensif seperti pendekatan struktural atau longitudinal agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai determinan kinerja karyawan Generasi Z.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamek, P., Mihalik, J., & Horváth, M. (2025). Generation Z and the future of work: Expectations of a healthy workplace. *Acta Technologica Dubnicae*, 15(1), 1–22. <https://doi.org/10.1515/atd-2025-0005>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 24. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Anwar, M., Indrawati, Y., & Rusdiyanto, R. (n.d.). Transformasi digital dalam manajemen keuangan: Strategi adaptasi di era industri 4.0.
- Ardianto, R., Ramdhani, R. F., Dewi, L. O. A., Prabowo, A., Saputri, Y. W., Lestari, A. S., & Hadi, N. (2024). Transformasi digital danantisipasi perubahan ekonomi global dalam dunia perbankan. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 80–88.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Eisenhardt, T., Fandrejewska, A., & Parys, T. (2025). Generation Z's expectations regarding behavioural and technological aspects of working conditions. *Procedia Computer Science*, 265, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.047>
- Fatin, N., & Yanuar, T. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 88–102.
- Harianja, L. R., Sugianto, S., & Daulay, A. N. (2024). Systematic literature review: Analisis transformasi digital industri asuransi potensi (insurtech) di Indonesia. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(2), 466–480.
- Haris, I., Refani, I. D., & Setiawan, R. I. (2023). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja dalam organisasi bisnis. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 4(1), 42–48.
- Hariyono, H., Puspawati, E., Suharto, S., & Sy, N. (2025). Manajemen sumber daya manusia: Mendapatkan keunggulan kompetitif. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ilham, M. Q. (2025). Determinasi kinerja operasional perusahaan: Pengaruh pengetahuan karyawan, produktivitas, dan strategi bisnis. *Dinasti Accounting Review*, 2(4), 156–165.
- Iswandi, R. R. F., & Kuswinarno, M. (2025). Transformasi pengembangan sumber daya manusia di era digital. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 250–262.
- Kosim, A., Wicaksono, B., Alimi, S., & Gunawan, A. (2023). Pengaruh employee engagement, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *REMik: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(1), 281–290.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* (3rd ed.). Erlangga.
- Nasti, N., & Lubis, A. H. (2025). Manajemen sumber daya manusia: Strategi, proses dan transformasi dalam organisasi modern. *Serasi Media Teknologi*.
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan di industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(2), 1385–1393.
- Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation

- and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *SAGE Open*, 15(2), 1–22. <https://doi.org/10.1177/01672533251339602>
- Prabawanto, A., Chairani, A. A., & Shocasa, P. N. (2026). Dampak loyalitas karyawan terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(1), 127–135.
- Ramadhana, A. S. F. (2025). Peran digitalisasi dan kualitas sumber daya manusia terhadap efisiensi operasional dan pencapaian kinerja karyawan BPR Hasamitra: The role of service digitalization and human resource quality on operational efficiency and employee performance achievement [Skripsi, Universitas Hasanuddin].
- Rizky Maulana, S. E. (2026). MSDM strategik: Membangun keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia. PT Kimhsafi Alung Cipta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rosdiawan, R. K., & Chaerudin, C. (2025). Manajemen kinerja SDM: Strategi meningkatkan efektivitas organisasi. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 1515–1522.
- Rumahorbo, L. G. (2025). The impact of job satisfaction on turnover intention: A study of Generation Z employees. *Proceeding International Collaborative Conference on Multidisciplinary Science*, 2(2), 193–197. <https://doi.org/10.70062/iccms.v2i2.156>
- Tran, L. T. T., Nguyen, P. N. D., & Le, T. T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.01.001>
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Wahyudi, A. M. B. T., Al Aluf, W., Fadhilah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. A. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*.