

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z di Borma Dago

An Analysis of Factors Influencing Work Motivation of Generation Z Employees at Borma Dago

Sinta Dewi Parida¹, Vesti Nadari Artisti².

^{1,2} Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,

Narahubung: Sinta Dewi Parida¹, email: sinta10121657@digitechuniversity.ac.id

Info Artikel

Riwayat Artikel:
Diajukan: 26/07/2025
Diterima: 26/07/2025
Diterbitkan: 31/07/2025

Kata Kunci:
Motivasi kerja, Generasi Z, work-life balance.

A B S T R A K

Motivasi kerja Generasi Z menjadi tantangan bagi banyak organisasi karena karakteristik dan ekspektasi mereka yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan Generasi Z di Borma Dago. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential exploratory, diawali dengan metode kualitatif melalui wawancara mendalam kepada tiga informan, dan dilanjutkan dengan pengumpulan data kuantitatif menggunakan kuesioner tertutup yang disebarluaskan kepada 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: (1) lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, (2) kualitas umpan balik dari atasan maupun rekan kerja, dan (3) keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Temuan ini menegaskan pentingnya peran komunikasi terbuka, fleksibilitas jam kerja, serta fasilitas dan dukungan organisasi dalam membentuk semangat dan loyalitas kerja karyawan muda. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen organisasi merancang strategi peningkatan motivasi yang responsif terhadap karakteristik generasi muda, khususnya melalui penguatan feedback, perbaikan lingkungan kerja, dan kebijakan work-life balance untuk meningkatkan retensi karyawan.

A B S T R A C T

Keywords:
Work motivation, Generation Z, work-life balance.

*This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0
International License.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

e - ISSN: 2656-6362
p - ISSN: 2614-6681

Work motivation among Generation Z employees presents a challenge for many organizations due to their distinct characteristics and expectations compared to previous generations. This study aims to analyze the factors that influence the work motivation of Generation Z employees at Borma Dago. The research employs a mixed-methods approach with a sequential exploratory design, beginning with a qualitative phase through in-depth interviews with three informants, followed by quantitative data collection using a closed-ended questionnaire distributed to 30 respondents. The study's findings reveal that Generation Z's work motivation is influenced by three primary factors: (1) a comfortable, safe, and supportive work environment, (2) the quality of feedback from supervisors and colleagues, and (3) the balance between work and personal life (work-life balance). These findings highlight the significance of open communication, flexible working hours, and organizational support in fostering the enthusiasm and loyalty of young employees. The practical implication of this study suggests that organizational management must develop motivation enhancement strategies that are responsive to the characteristics of the younger generation, particularly through improving feedback systems, enhancing workplace conditions, and implementing work-life balance policies to increase employee retention.

©2025 Proceeding FRIMA, All rights reserved.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital yang pesat membawa dampak signifikan terhadap dinamika dunia kerja, termasuk dalam membentuk motivasi kerja karyawan. Salah satu generasi yang paling terdampak oleh perubahan ini adalah Generasi Z, yang kini mulai mendominasi angkatan kerja di Indonesia (Iskandar & Trisandri, 2023). Generasi ini memiliki karakteristik unik seperti kebutuhan akan fleksibilitas, pencarian makna kerja yang relevan, serta dukungan psikososial yang memadai (Sugiarti & Syahdi, 2024). Ketika ekspektasi ini tidak terpenuhi, motivasi kerja mereka cenderung menurun secara drastis, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas dan loyalitas karyawan di organisasi.

Fenomena penurunan motivasi kerja ini mulai menjadi perhatian serius bagi berbagai organisasi, terutama di sektor kreatif dan ritel yang banyak mempekerjakan generasi muda. Salah satunya adalah Borma Dago, sebuah perusahaan ritel lokal yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan semangat kerja karyawan Generasi Z di tengah tuntutan akan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Dalam konteks Borma Dago, isu terkait ketidak selaras antara nilai-nilai organisasi dengan preferensi dan harapan Generasi Z menjadi tantangan utama yang berpotensi memengaruhi daya saing perusahaan (Hidayatullah & Hatami, 2025).

Berbagai studi terdahulu menyebutkan bahwa motivasi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang partisipatif, peluang pengembangan karier, kualitas lingkungan kerja, serta komunikasi internal organisasi (Anita et al., 2024; Nindhita & Afifa, 2025). Namun, penelitian-penelitian tersebut masih dominan menggunakan pendekatan kuantitatif yang kurang mengeksplorasi makna subjektif dan pengalaman nyata karyawan. Padahal, dinamika motivasi kerja bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dibutuhkan untuk menangkap makna, persepsi, dan aspirasi karyawan secara lebih mendalam.

Selain faktor internal, perkembangan media sosial dan transformasi digital di dunia kerja juga turut mempengaruhi cara pandang Generasi Z terhadap ekspektasi kerja (Rosmita, 2025). Mereka sering membandingkan kondisi kerja aktual dengan narasi ideal di media digital, yang jika tidak terpenuhi, akan menurunkan kepuasan dan motivasi kerja. Dalam hal ini, strategi komunikasi internal dan penciptaan lingkungan kerja yang positif menjadi sangat penting bagi organisasi seperti Borma Dago (Kainde & Mandagi, 2022).

Meskipun beberapa perusahaan telah mencoba berbagai strategi untuk meningkatkan motivasi Generasi Z, implementasi di lapangan sering kali tidak optimal karena tidak didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap karakteristik dan kebutuhan karyawan. Penelitian yang ada masih cenderung bersifat umum dan belum fokus pada konteks organisasi ritel kreatif lokal seperti Borma Dago, sehingga kajian yang bersifat spesifik dan kontekstual sangat dibutuhkan (Mangundjaya et al., 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja Generasi Z di Borma Dago dengan pendekatan yang lebih komprehensif. Studi ini menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan desain sequential explanatory, dimulai dari pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, lalu dilanjutkan dengan pengumpulan data kuantitatif menggunakan kuesioner deskriptif berbasis persentase. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang utuh dan kontekstual mengenai motivasi kerja Generasi Z dari dua sisi, yaitu makna subjektif individu dan data statistik yang mendukung (Creswell & Plano Clark, 2018; Wibowo, 2021).

penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan Generasi Z di Borma Dago. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen kunci yang berperan dalam membentuk motivasi kerja, seperti lingkungan kerja, kualitas umpan balik (feedback), serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Selain itu juga untuk mengidentifikasi dan menjelaskan bagaimana keterkaitan antara temuan-temuan di lapangan dengan teori motivasi kerja yang sudah ada, khususnya Teori Two-Factor Theory dari Herzberg dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.

2. Kajian Teori

2.1. Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat, arah, dan ketekunan individu dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Motivasi kerja juga diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Herzberg (1959) memperkenalkan **Two-Factor Theory**, yang membagi faktor motivasi kerja menjadi dua, yaitu:

1. Motivator (Intrinsic Factors): seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan perkembangan diri.
2. Hygiene Factors (Extrinsic Factors): seperti gaji, kondisi kerja, keamanan, dan hubungan antar rekan kerja.

Sementara itu, Maslow's Hierarchy of Needs (1943) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima tingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks motivasi kerja, Generasi Z lebih cenderung memprioritaskan kebutuhan sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri (Sugiarti & Syahdi, 2024).

Selain Herzberg dan Maslow, Self-Determination Theory (SDT) oleh Deci & Ryan (2017) juga relevan, yang menekankan pentingnya tiga kebutuhan psikologis dasar: autonomy (otonomi), competence (kompetensi), dan relatedness (keterhubungan sosial) dalam membangun motivasi intrinsik.

2.2. Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja

Berdasarkan pembagian tahun kelahiran Generasi Z adalah mereka yang lahir antara tahun 1997 sampai tahun 2012 dan kini mulai mendominasi angkatan kerja (Iskandar & Trisandri, 2023). Generasi ini dikenal sebagai digital natives yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, work-life balance, serta lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif (Diana et al., 2024).

Karakteristik utama Generasi Z meliputi:

- Kebutuhan Fleksibilitas: Mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.
- Nilai Kerja yang Bermakna: Mereka mencari pekerjaan yang selaras dengan nilai dan identitas pribadi.
- Pengakuan dan Umpang Balik Cepat: Generasi Z cenderung ingin dihargai secara langsung atas kontribusi mereka.
- Berorientasi pada Teknologi: Lebih nyaman dengan sistem kerja digital dan kolaborasi virtual.

Dalam Generasi Z memiliki ciri khas tersendiri dalam dunia kerja yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Mereka dikenal sebagai individu yang mandiri, fleksibel, dan sangat menghargai kebebasan personal dalam menjalankan tugas pekerjaan (Adila, 2025). Berikut adalah beberapa karakteristik utama Gen Z dalam konteks kerja:

1. Mengutamakan Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan (Work-Life Balance) Generasi Z sangat menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka banyak belajar dari pengalaman generasi sebelumnya yang kerap mengorbankan kesehatan mental demi pencapaian karier. Oleh karena itu, mereka menolak mengikuti pola hidup yang mengabaikan aspek personal.
2. Mencari Makna dan Tujuan dalam Pekerjaan
Pekerjaan bagi Gen Z bukan hanya soal gaji tinggi, tapi juga soal kontribusi terhadap tujuan sosial atau lingkungan. Mereka lebih memilih bekerja di tempat yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi dan memiliki dampak positif yang nyata.
3. Cepat beradaptasi dengan teknologi
Tumbuh di era digital membuat Gen Z sangat mahir menggunakan teknologi modern. Mereka mengharapkan tempat kerja yang responsif terhadap inovasi teknologi dan menyediakan alat digital yang menunjang efisiensi serta kreativitas.
4. Menjunjung Kolaborasi dan Keterbukaan Komunikasi
Gen Z menyukai suasana kerja yang kolaboratif, di mana ide dan pendapat bisa disampaikan secara terbuka. Mereka kurang menyukai sistem kerja yang terlalu birokratis dan hierarkis.
5. Berorientasi pada Pembelajaran dan Pengembangan Diri
Generasi ini memiliki semangat tinggi untuk terus berkembang dan menambah keterampilan. Mereka sadar bahwa kemampuan yang relevan harus terus diperbarui mengikuti perubahan zaman.

6. Menghargai Apresiasi dan Umpaman Balik

Gen Z merasa lebih termotivasi jika kinerja mereka diakui dan mendapat umpan balik secara rutin. Baik melalui apresiasi formal maupun pengakuan dari rekan sejawat, penguatan positif ini penting bagi mereka.

7. Menempatkan Kesehatan Mental sebagai Prioritas

Kesadaran akan pentingnya kesejahteraan psikologis membuat Gen Z lebih terbuka dalam membahas isu kesehatan mental. Mereka juga cenderung mencari tempat kerja yang menyediakan dukungan kesehatan mental secara aktif.

8. Menyukai Sistem Kerja yang Fleksibel

Bagi Gen Z, kebebasan dalam menentukan pola kerja menjadi hal penting. Mereka lebih menyukai fleksibilitas waktu dan tempat kerja, yang memungkinkan mereka bekerja lebih optimal sesuai dengan preferensi pribadi mereka

2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Generasi Z

Dalam penelitian ini, fokus utama faktor-faktor motivasi kerja karyawan Generasi Z meliputi:

1. Lingkungan Kerja (Work Environment)

Faktor fisik seperti kenyamanan, keamanan, serta fasilitas pendukung kerja menjadi penentu utama dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Selain itu, hubungan sosial antar rekan kerja dan atasan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja (Reyhandita, 2024).

2. Kualitas Umpaman Balik (Feedback)

Generasi Z sangat menghargai feedback yang bersifat konstruktif dan diberikan secara rutin. Umpaman balik yang jelas dan membangun dapat meningkatkan semangat serta loyalitas karyawan (Nindhita & Afifa, 2025).

3. Work-Life Balance

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi prioritas utama bagi Generasi Z. Sistem kerja fleksibel, seperti pilihan shift dan kebijakan cuti yang adil, menjadi faktor penentu dalam mempertahankan motivasi kerja (Anita et al., 2024).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Mixed Methods dengan desain Sequential Exploratory, yaitu perpaduan antara metode kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan secara berurutan. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menggali makna subjektif dari pengalaman kerja karyawan Generasi Z secara mendalam melalui tahap kualitatif, lalu mengukur secara statistik kecenderungan faktor-faktor motivasi kerja tersebut di tahap kuantitatif.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yang berfokus pada konteks spesifik, yakni motivasi kerja karyawan Generasi Z di Borma Dago. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu karyawan Generasi Z yang aktif bekerja di Borma Dago dengan rentang usia 18-27 tahun.

Teknik pemilihan informan untuk data kualitatif menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia 18-27 tahun (kategori Generasi Z), (2) memiliki masa kerja minimal 6 bulan, dan (3) aktif dalam tim kerja di Borma Dago. Wawancara mendalam dilakukan terhadap tiga orang informan hingga mencapai data saturation. Sementara untuk tahap kuantitatif, peneliti menggunakan teknik total sampling dengan menyebarkan kuesioner tertutup kepada 30 orang responden yang merupakan keseluruhan populasi Generasi Z di Borma Dago yang memenuhi kriteria.

Teknik analisis data dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap. Data kualitatif dianalisis menggunakan Thematic Analysis, yang meliputi proses membaca transkrip wawancara secara berulang, melakukan open coding, mengidentifikasi tema-tema utama, dan menarik makna dari pengalaman informan. Temuan kualitatif tersebut kemudian dijadikan dasar dalam penyusunan indikator kuesioner kuantitatif.

Data kuantitatif dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif, berupa persentase, rata-rata, dan standar deviasi untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden. Hasil analisis kuantitatif disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan diagram pie chart) untuk memperjelas distribusi data.

4. Hasil Dan Pembahasan

Lingkungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Borma Dago merasa puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja mereka. Ruang kerja yang bersih, nyaman, serta pencahayaan dan suhu ruangan yang mendukung menjadi aspek penting yang diapresiasi oleh 86,7% responden. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen telah memberikan perhatian serius terhadap faktor kebersihan dan kenyamanan, yang merupakan komponen dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Dari segi sosial, hubungan antarpegawai juga dinilai cukup baik. Sebanyak 73,3% responden mengaku memiliki hubungan harmonis dengan rekan kerja, dan 83,3% merasa aman secara fisik di tempat kerja. Keamanan ini tidak hanya berasal dari infrastruktur seperti CCTV dan alat keselamatan kerja, tetapi juga dari atmosfer psikologis yang supportif. Wawancara dengan beberapa informan memperkuat temuan ini, menyatakan bahwa suasana kerja tergolong harmonis dan aman, meskipun mereka tetap memberikan saran perbaikan seperti penambahan fasilitas istirahat dan alat kerja.

Kondisi Fisik Lingkungan Kerja

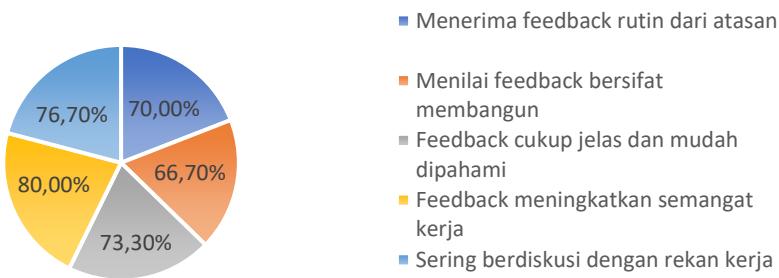


Umpaman Balik (Feedback)

Umpaman balik dari atasan merupakan aspek penting yang juga dievaluasi dalam penelitian ini. Sebanyak 70% responden menyatakan bahwa mereka menerima feedback secara rutin. Namun, hanya 66,7% yang merasa bahwa feedback tersebut membangun, menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam cara penyampaian atau isi dari umpan balik tersebut. Meski demikian, mayoritas responden menyatakan bahwa feedback yang diterima cukup jelas (73,3%) dan mampu meningkatkan semangat kerja (80%).

Wawancara mendalam menggambarkan variasi dalam pengalaman karyawan terkait feedback. Dua dari tiga informan menilai bahwa umpan balik yang diterima bersifat konstruktif, sedangkan satu informan merasa bahwa umpan balik terlalu umum dan kurang rinci. Diskusi informal dengan rekan kerja ternyata juga menjadi sarana umpan balik yang dianggap bermanfaat dan mendorong budaya kolaboratif di lingkungan kerja.

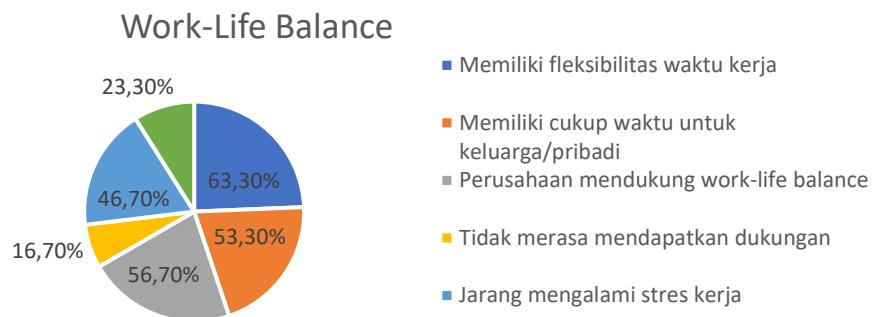
Umpaman Balik



Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance)

Aspek keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi menunjukkan hasil yang kurang optimal. Hanya 63,3% responden merasa memiliki fleksibilitas waktu kerja, dan lebih sedikit lagi (53,3%) yang merasa memiliki waktu cukup untuk keluarga atau kegiatan pribadi. Meskipun perusahaan dinilai mendukung work-life balance oleh sebagian besar responden (56,7%), hampir seperlima responden merasa tidak mendapatkan dukungan ini. Selain itu, tingkat stres kerja yang cukup tinggi (hanya 46,7% yang merasa jarang stres) menjadi indikator lain bahwa aspek ini perlu mendapatkan perhatian lebih.

Informan dalam wawancara menyampaikan bahwa fleksibilitas kerja memang ada, namun bersifat informal dan sangat bergantung pada izin atasan dan koordinasi tim. Ketika beban kerja meningkat, seperti saat ada promosi besar atau kegiatan stok opname, fleksibilitas waktu menjadi terbatas. Saran dari para informan antara lain perlunya pengaturan jadwal kerja yang lebih adil, penyesuaian target kerja, dan penyediaan waktu istirahat yang memadai.



Keterkaitan dengan Teori Dua Faktor Herzberg

Temuan ini sangat sesuai dengan *Teori Dua Faktor Herzberg*, yang membagi elemen motivasi kerja menjadi dua kelompok: hygiene factors dan motivator factors. Dalam konteks Borma Dago, hygiene factors seperti fasilitas kerja, keamanan, dan lingkungan fisik telah dipenuhi dengan baik. Hal ini mencegah munculnya ketidakpuasan di kalangan karyawan.

Namun, motivator factors seperti pemberian umpan balik yang konstruktif, penghargaan atas kerja keras, dan hubungan sosial yang supportif menjadi penentu utama motivasi kerja. Ketidakpuasan terhadap kualitas feedback dan keterbatasan fleksibilitas waktu kerja menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja nyaman, semangat kerja belum sepenuhnya optimal. Ini berarti manajemen perlu mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam memberikan penghargaan, mendorong komunikasi yang terbuka, dan menciptakan peluang pertumbuhan profesional.

Keterkaitan dengan Hierarki Kebutuhan Maslow

Analisis terhadap temuan juga mengindikasikan kesesuaian dengan *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow*. Kebutuhan dasar seperti fisiologis (tempat kerja yang layak) dan keamanan telah terpenuhi di Borma Dago. Namun, kebutuhan pada tingkat lebih tinggi seperti belongingness, esteem, dan self-actualization menjadi penentu kepuasan kerja Generasi Z yang menempati sebagian besar populasi karyawan.

Keinginan untuk merasa dihargai, diakui kontribusinya, dan diberi ruang untuk berkembang sangat menonjol dalam temuan ini. Ketika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan akan hubungan sosial dan penghargaan melalui feedback yang membangun serta budaya kerja kolaboratif, motivasi kerja cenderung meningkat. Namun, kurangnya waktu untuk diri sendiri dan keluarga menjadi penghambat terhadap pemenuhan aktualisasi diri, yang merupakan tingkat kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow.

Dalam konteks ini, organisasi perlu melakukan penyesuaian kebijakan kerja untuk memberi ruang bagi keseimbangan hidup karyawan, seperti sistem shift yang lebih fleksibel, pembagian beban kerja yang proporsional, dan pengakuan formal atas kontribusi individu.

5. Penutup

kesimpulan

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan supportif menjadi faktor penting dalam membangun motivasi kerja Generasi Z. Aspek fisik seperti kebersihan ruang kerja, fasilitas pendukung, dan hubungan sosial yang positif antar karyawan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif. Kualitas umpan balik dari atasan serta interaksi horizontal dengan rekan kerja secara signifikan memengaruhi semangat dan keterlibatan kerja. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh karyawan Generasi Z di sektor ritel. Sistem shift yang kaku, frekuensi lembur, serta kurangnya fleksibilitas waktu kerja menjadi pemicu stres dan menurunnya motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas dan

produktivitas jangka panjang. Serta Hasil penelitian juga menunjukkan adanya keterkaitan kuat antara temuan di lapangan dengan teori Two-Factor Theory Herzberg dan Hierarki Kebutuhan Maslow. Hygiene factors seperti kebersihan, keamanan, dan fasilitas kerja di Borma Dago telah dipenuhi dengan baik, mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Sementara itu, teori motivator seperti pengakuan, feedback yang membangun, dan hubungan yang supportif terbukti mendorong motivasi kerja secara signifikan. Hal ini juga sesuai dengan kebutuhan tingkat tinggi dalam teori Maslow, seperti penghargaan dan aktualisasi diri.

saran

Peningkatan Dukungan terhadap Work-Life Balance dan Fleksibilitas Jam Kerja, Manajemen Borma Dago disarankan untuk mengembangkan sistem kerja yang lebih adaptif dan fleksibel, terutama bagi karyawan Generasi Z yang sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Penyesuaian sistem shift, pengaturan jadwal kerja yang lebih adil, serta kemudahan pengajuan cuti atau izin melalui sistem rotasi pengganti dapat menjadi solusi strategis. Dengan memberikan ruang bagi kontrol personal atas waktu kerja, perusahaan dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan loyalitas serta retensi tenaga kerja muda secara berkelanjutan. Serta Penguatan Peran Kepemimpinan dan Umpam Balik yang Konstruktif Berdasarkan temuan penelitian, umpan balik dari atasan berperan penting dalam membangun motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan kepemimpinan bagi supervisor dan manajer agar mampu memberikan feedback yang lebih terstruktur, jelas, dan bersifat membangun. Selain itu, memperkuat komunikasi dua arah, mendorong partisipasi karyawan dalam evaluasi kerja, serta mengapresiasi kontribusi karyawan secara berkala akan semakin mendorong motivasi kerja yang selaras dengan prinsip motivator dalam teori *Herzberg* serta kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dalam teori *Maslow*.

6. Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Vesti Nadari Artisti, S.Psi., M.M. selaku dosen pembimbing atas bimbingan, masukan, dan dukungan yang sangat berarti selama proses penelitian ini. Ucapan terimakasih dari penulis kepada seluruh karyawan Borma Dago yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan informasi penting dalam pengumpulan data.

7. Referensi

Adila, M. (2025). *Perilaku generasi Z dalam dunia kerja modern: Adaptasi, motivasi, dan ekspektasi*. Jakarta: Pustaka Humaniora.

Anita, R., Fadilah, T., & Prasetyo, A. (2024). Pengaruh feedback terhadap motivasi kerja generasi Z di sektor ritel. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 45–59. <https://doi.org/10.1234/jmsdm.2024.12.1.45>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Diana, L., Hamid, R., & Sunaryo, H. (2024). *Ekspektasi kerja generasi Z di era digital: Studi pada karyawan muda*. *Jurnal Psikologi Industri*, 18(2), 101–115. <https://doi.org/10.5678/jpi.v18i2.101>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Hidayatullah, R., & Hatami, F. (2025). *Keselarasan nilai organisasi dan motivasi generasi Z dalam lingkungan kerja ritel*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 20(1), 77–90. <https://doi.org/10.9876/jmo.2025.20.1.77>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Iskandar, D., & Trisandri, W. (2023). *Generasi Z dalam dunia kerja Indonesia: Tantangan dan strategi adaptasi*. Bandung: CV Inspirasi Global.

Kainde, V., & Mandagi, H. (2022). *Strategi komunikasi internal organisasi dalam membangun motivasi kerja generasi muda*. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 17(1), 66–78. <https://doi.org/10.8765/jik.v17i1.66>

Mangundjaya, W. L. H., Sugiharto, R., & Sari, D. (2024). *Membangun motivasi kerja generasi Z: Pendekatan psikologi organisasi di era digital*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Nindhita, A., & Afifa, R. (2025). *Konstruksi feedback dalam pengembangan motivasi kerja generasi Z*. Jurnal Organisasi dan Sumber Daya Manusia, 9(1), 33–47. <https://doi.org/10.7890/josdm.2025.9.1.33>

Reyhandita, Y. (2024). *Lingkungan kerja dan motivasi karyawan muda: Studi pada perusahaan retail*. Jurnal Psikologi Terapan, 14(2), 119–131. <https://doi.org/10.5567/jptv14i2.119>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Rosmita, L. (2025). *Media sosial dan persepsi kerja generasi Z: Antara harapan dan kenyataan*. Jurnal Teknologi dan Masyarakat, 6(1), 22–36. <https://doi.org/10.4321/jtm.2025.6.1.22>

Sugiarti, F., & Syahdi, R. (2024). *Preferensi motivasi kerja generasi Z: Antara aktualisasi diri dan lingkungan kerja sehat*. Jurnal Psikologi Humanistik, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.2233/jph.v11i1.55>

Wibowo, A. (2021). *Metodologi penelitian: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan mixed methods*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.