Indonesia Berdaya, 7(1) 2026: 55-60
https://doi.org/10.47679/ib.20261342

P-ISSN 2502-4825
E-ISSN 2502-9495

The Relevance of Theory Z to Generation Z in the Modern Workplace: A Narrative Review Approach

Relevansi Theory Z terhadap Generasi Z di Dunia Kerja Modern: Pendekatan Narrative Review

Firda Rachma Amalia[1], Jemi Cahya Adi Wijaya[2], Masetya Mukti[3*)]

Published online: 08 November 2025

ABSTRACT

Theory Z, introduced by William G. Ouchi (1981), is a classical management approach that emphasizes trust, loyalty, employee involvement, and well-being. However, the emergence of Generation Z with its dynamic, digital, and flexibility-oriented characteristics raises questions about the relevance of Theory Z's values in the context of the modern workplace. This article employs a narrative review method of ten scientific articles published between 2019 and 2025 that discuss the relationship between Theory Z, employee engagement, well-being, and the characteristics of younger generations in the workplace. The findings indicate that the core values of Theory Z remain relevant but require adaptation to the psychological and social dimensions of Generation Z, such as the need for flexibility, meaningful work, and holistic well-being. New concepts such as psychological sustainability and trust-based leadership emerge as modern reinforcements of Theory Z.

Keywords: Theory Z, Generation Z, engagement, workplace well-being, narrative review

Abstrak. Theory Z yang diperkenalkan oleh William G. Ouchi (1981) merupakan salah satu pendekatan manajemen klasik yang menekankan kepercayaan, loyalitas, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Namun, munculnya Generasi Z dengan karakteristik yang dinamis, digital, dan menuntut fleksibilitas kerja menimbulkan pertanyaan tentang relevansi nilai-nilai Theory Z dalam konteks dunia kerja modern. Artikel ini menggunakan metode *narrative review* terhadap sepuluh artikel ilmiah terbitan 2019–2025 yang membahas hubungan antara Theory Z, *employee engagement*, *well-being*, dan karakteristik generasi muda di tempat kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa nilai-nilai dasar Theory Z masih relevan, namun perlu adaptasi terhadap dimensi psikologis dan sosial Generasi Z, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, makna kerja, dan kesejahteraan holistik. Konsep baru seperti *psychological sustainability* dan *trust-based leadership* muncul sebagai bentuk penguatan teori Z yang modern.

Kata Kunci: Theory Z; Generasi Z; Engagement; Kesejahteraan Kerja; *Narrative Review*

PENDAHULUAN

Theory Z yang dikembangkan oleh William Ouchi (1981) merupakan hasil sintesis antara nilai-nilai manajemen Jepang dan Amerika. Teori ini menekankan pentingnya kepercayaan (trust), loyalitas jangka panjang, kerja sama, dan kesejahteraan menyeluruh (*holistic concern*). Dalam konteks budaya Jepang, praktik kerja kolektif dan orientasi jangka panjang menjadi landasan yang menginspirasi Ouchi untuk menciptakan teori ini. Nilai-nilai tersebut diyakini mampu menciptakan stabilitas organisasi dan meningkatkan produktivitas melalui keterlibatan emosional karyawan terhadap perusahaan (Ouchi, 1981).

[1- 3*] Politeknik Negeri Banyuwangi,Universitas Jember

*) *corresponding author*

Firda Rachma Amalia
Email: firdaamalia11@poliwangi.ac.id

Namun, karakteristik tenaga kerja telah berubah signifikan, terutama dengan munculnya Generasi Z yang memiliki pola pikir berbeda terhadap pekerjaan. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), serta lebih menghargai makna kerja dan kesejahteraan psikologis (Tanoto & Tami, 2024; Popaitoon, 2022). Mereka juga menuntut fleksibilitas, pengakuan personal, dan kesempatan pengembangan diri (Zahra et al., 2025). Pergeseran nilai ini mengindikasikan perubahan dari loyalitas institusional menuju loyalitas berbasis nilai (*value-based loyalty*), di mana keterikatan terhadap organisasi lebih ditentukan oleh kesesuaian nilai dan makna kerja dibandingkan keamanan kerja semata. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk meninjau kembali relevansi Theory Z dalam konteks dunia kerja modern melalui kajian *narrative review* atas berbagai studi empiris terkini.

Selain itu, dalam era digital dan globalisasi, praktik kerja berbasis kepercayaan dan kesejahteraan holistik menghadapi tantangan baru. Pemimpin organisasi dituntut mampu beradaptasi dengan nilai-nilai yang lebih inklusif, fleksibel, dan berbasis psikologis. Teori Z yang awalnya berakar pada stabilitas dan loyalitas kini perlu dikontekstualisasi dengan nilai-nilai Generasi Z yang dinamis dan berbasis makna (Niemczynowicz et al., 2023; Ochis, 2025). Dengan demikian, penting untuk memahami bagaimana teori ini dapat diperbarui agar tetap relevan dengan kebutuhan dan ekspektasi generasi baru di dunia kerja kontemporer.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan metode *narrative review* yang berfokus pada analisis konseptual dan sintesis tematik dari literatur ilmiah (Snyder, 2019). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola dan arah perkembangan teori dalam konteks tertentu. Artikel yang dikaji berjumlah sepuluh, diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2025, dan diperoleh melalui basis data Google Scholar, SINTA, ResearchGate, serta ScienceDirect.

Kriteria inklusi meliputi: 1. Artikel yang membahas *Theory Z* atau teori manajemen klasik yang memiliki relevansi dengan nilai kepercayaan, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan; 2. Penelitian yang menyoroti topik *employee engagement*, *psychological well-being*, *organizational culture*, atau karakteristik Generasi Z; 3. Artikel berbahasa Indonesia atau Inggris dan terbit di jurnal ilmiah terakreditasi.

Proses analisis dilakukan melalui pengkodean tematik dengan membandingkan hasil penelitian terdahulu untuk menemukan kesamaan dan perbedaan utama (Nugroho et al., 2025). Tema yang muncul meliputi adaptasi nilai dasar Theory Z, pergeseran bentuk loyalitas, kepemimpinan berbasis kepercayaan, kesejahteraan psikologis, dan transformasi budaya organisasi menuju keberlanjutan sosial. Hasil analisis ini kemudian disintesis untuk menghasilkan model konseptual adaptasi Theory Z pada konteks Generasi Z di dunia kerja modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Relevansi Nilai Dasar Theory Z

Nilai-nilai dasar Theory Z seperti kepercayaan, keterlibatan kolektif, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan masih terbukti relevan hingga saat ini (Popaitoon, 2022; Niemczynowicz et al., 2023). Prinsip ini membantu menciptakan iklim kerja yang stabil dan memperkuat hubungan sosial dalam organisasi. Namun, dalam konteks Generasi Z yang memiliki mobilitas tinggi dan cenderung *job-hopping*, loyalitas jangka panjang perlu diartikan ulang (Tanoto & Tami, 2024). Loyalitas kini bukan sekadar keterikatan terhadap perusahaan, melainkan terhadap nilai dan visi organisasi yang sejalan dengan nilai pribadi individu (Ochis, 2025).

Pergeseran dari Loyalitas Institusional ke Loyalitas Nilai

Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z lebih memilih organisasi yang memberikan makna kerja dan kesesuaian nilai dibandingkan sekadar stabilitas pekerjaan (Hajjar & Sary, 2024). Hal ini menandakan pergeseran dari loyalitas institusional ke loyalitas berbasis nilai (*value-based commitment*). Tanoto dan Tami (2024) menegaskan bahwa faktor utama retensi karyawan muda terletak pada keseimbangan kerja-kehidupan dan pengakuan personal. Oleh karena itu, penerapan Theory Z perlu menekankan aspek humanistik dan kesesuaian nilai sebagai fondasi baru loyalitas.

Kepemimpinan Berbasis Kepercayaan (Trust-Based Leadership)

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengaktualisasikan nilai Theory Z pada generasi modern. Nugroho dan Claudia (2023) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan berbasis kepercayaan — yang memberikan otonomi, dukungan emosional, dan komunikasi terbuka — berkontribusi besar terhadap keterikatan karyawan muda. Leonardus dan Rosalia (2024) juga menemukan bahwa *purpose-driven leadership* yang berfokus pada makna dan tujuan kolektif dapat meningkatkan retensi karyawan Gen Z. Hal ini sejalan dengan prinsip *implicit control* Theory Z, di mana pengendalian terjadi melalui kepercayaan dan norma sosial, bukan hierarki formal.

Kesejahteraan Psikologis dan Sustainability

kesejahteraan psikologis sebagai aspek utama dalam memilih tempat kerja. Zafirah dan Budiono (2024) menyatakan bahwa kesejahteraan mental dan keseimbangan kerja berpengaruh langsung pada kinerja dan keterikatan kerja. Kajian serupa oleh Listiorini et al. (2024) menunjukkan bahwa dukungan sosial dan lingkungan kerja yang ramah meningkatkan *psychological sustainability* karyawan. Hal ini memperluas konsep kesejahteraan holistik Theory Z menjadi lebih berorientasi pada keberlanjutan mental dan emosional dalam jangka panjang.

Budaya Organisasi dan Keterikatan Sosial

Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan sosial dan keberlanjutan memiliki hubungan kuat dengan loyalitas generasi muda. Popaitoon (2022) dan Muchtar (2024) menemukan bahwa perilaku pro-lingkungan dan budaya kerja kolektif memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*). Konsep ini selaras dengan *family-like culture* dalam Theory Z, di mana hubungan interpersonal dan nilai komunitas menjadi pondasi utama keberhasilan organisasi.

Variabel Baru dalam Konteks Theory Z Modern

Berdasarkan sintesis literatur, muncul beberapa variabel baru yang memperkaya Theory Z dalam konteks Generasi Z, antara lain:

1. Psychological Sustainability – kesejahteraan mental dan emosional yang berkelanjutan (Listiorini et al., 2024).
2. Trust-Based Leadership – kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan dan pemberdayaan (Nugroho & Claudia, 2023).
3. Value-Based Commitment – komitmen berdasarkan kesesuaian nilai individu dan organisasi (Hajjar & Sary, 2024).
4. Resilient Loyalty – loyalitas yang bertahan di tengah ketidakpastian karier (Tanoto & Tami, 2024).
5. Collective Well-Being Culture – budaya organisasi yang berfokus pada kesejahteraan bersama (Popaitoon, 2022).

Variabel-variabel tersebut menunjukkan arah baru pengembangan Theory Z agar tetap kontekstual dengan nilai-nilai Generasi Z di tempat kerja modern.

KESIMPULAN DAN SARAN

Theory Z masih memiliki relevansi kuat dalam konteks dunia kerja modern, namun memerlukan penyesuaian terhadap nilai dan ekspektasi Generasi Z. Nilai kepercayaan, kesejahteraan holistik, dan kerja kolektif tetap menjadi pilar penting, tetapi harus dikontekstualisasi dalam kerangka fleksibilitas, keberlanjutan psikologis, dan komitmen berbasis nilai. Adaptasi ini memungkinkan organisasi membangun budaya yang inklusif dan berorientasi pada manusia (*human-centered organization*). Dengan demikian, Theory Z versi modern dapat menjadi dasar konseptual bagi strategi manajemen sumber daya manusia di era digital dan lintas generasi.

Berdasarkan hasil kajian, disarankan agar organisasi dan praktisi manajemen sumber daya manusia meninjau kembali penerapan nilai-nilai Theory Z dengan mempertimbangkan karakteristik Generasi Z yang menuntut fleksibilitas, makna kerja, dan kesejahteraan psikologis. Penelitian lebih lanjut dapat mengembangkan model empiris adaptasi Theory Z yang terintegrasi dengan konsep trust-based leadership dan psychological sustainability, sehingga teori ini dapat diterapkan secara efektif dalam berbagai konteks industri modern.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan artikel ini, khususnya para peneliti dan akademisi yang karyanya menjadi rujukan utama dalam kajian narrative review ini. Apresiasi juga diberikan kepada rekan sejawat yang telah memberikan masukan konstruktif selama proses penulisan berlangsung.

Conflict of Interests

Tim penulis menyatakan bahwa tidak ada potensi konflik kepentingan terkait kepengarangan dan publikasi untuk artikel ini.

REFERENCES

Hajjar, R., & Sary, F. P. (2024). *The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Gen Z Employee Loyalty in Indonesia.* Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business, 7(1). https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i1.7214

Leonardus, T. H., & Rosalia, N. (2024). *Talent Retention in Gen Z Workforce: The Role of Purpose-Driven Leadership and Career Development Opportunities.* Productivity: Management Studies and Business Journal. https://doi.org/10.62207/zvq29d07

Listiorini, D., Feriandy, & Ningsih, W. (2024). *Work Life Balance and Mental Health Being of Generation Z in the Digital Industry.* International Journal of Asian Business and Management, 4(2). https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i2.170

Muchtar, A. H. (2024). *HRM in the Age of Gen Z: Balancing Flexibility, Well-Being, and Productivity.* RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(3). https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2452

Niemczynowicz, A., Kycia, R. A., & Nieżurawska, J. (Eds.). (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty.* Routledge. https://www.routledge.com/Managing-Generation-Z-Motivation-Engagement-and-Loyalty/Niemczynowicz-Kycia-Niezurawska/p/book/9781032406091

Nugroho, H., & Claudia, M. (2023). *Leadership Dynamics of Generations Y and Z from a Behavioral Theory Perspective.* International Journal of Asian Business and Management, 3(3). https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i3.9867

Ochis, K. (2025). *Gen Z in Work: A Practical Guide to Engaging Employees Across the Generations.* Routledge. https://www.routledge.com/Gen-Z-in-Work-A-Practical-Guide-to-Engaging-Employees-Across-the-Generations/Ochis/p/book/9781032693095

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Addison-Wesley. https://openlibrary.org/books/OL15024310M/Theory_Z

Popaitoon, P. (2022). *Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z.* Sustainability, 14(6), 3626. https://doi.org/10.3390/su14063626

Snyder, H. (2019). *Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines.* Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). *Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics.* Binus Business Review, 15(3), 225–238. https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277

Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi. (2025). *A Comprehensive Overview of Generation Z in the Workplace: Insights from a Scoping Review.* SA Journal of Industrial Psychology, 51. https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263

Zafirah, A. I. Y., & Budiono, B. (2024). *Pengaruh Psychological Well-Being dan Work-Life Balance terhadap Job Performance melalui Work Engagement pada Perawat Generasi Z.* Jurnal Ilmu Manajemen, 12(2), 227–242. https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/30843

This page has been intentionally left blank