JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 12 Januari 2025 | **Revised:** 12 Februari 2025 | **Accepted:** 21 Februari 2025

Gen Z and the Future of Work: Adapting HRM Strategies for a Digital Workforce

Muhammad Amrullah[1], Didin Hikmah Perkasa[2], Rahmat Edward[3]
[1]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, muhammad.amrullah@students.paramadina.ac.id
[2]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, didin.perkasa@paramadina.ac.id
[3]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, rahmat.edward@student.paramadina.ac.id

Corresponding Author: muhammad.amrullah@students.paramadina.ac.id[1]

Abstract: *Generation Z, with its unique characteristics and expectations as digital natives, presents new challenges and opportunities in the world of work. This article examines adaptive human resource management (HRM) strategies to attract, recruit, and retain Gen Z talent in the digital age. Through a theoretical review and case studies, this article analyzes challenges and formulates solutions in various aspects, including employer branding, recruitment, career development, work environment, compensation and benefits, and leadership roles. The results highlight the importance of innovative and future-oriented strategies to meet the needs of Gen Z, create a positive and empowering work environment, and achieve a competitive advantage.*

Keyword: *Generation Z, HRM, Recruitment, Retention, Future of Work.*

Abstrak: Generasi Z, dengan karakteristik dan ekspektasi unik sebagai *digital native*, menghadirkan tantangan dan peluang baru dalam dunia kerja. Artikel ini mengkaji strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang adaptif untuk menarik, mempekerjakan, dan mempertahankan talenta Generasi Z di era digital. Melalui tinjauan teoritis dan studi kasus, artikel ini menganalisis tantangan dan merumuskan solusi dalam berbagai aspek, meliputi *employer branding*, rekrutmen, pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi dan *benefit*, serta peran kepemimpinan. Hasilnya menunjukkan pentingnya strategi yang inovatif dan berorientasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan Generasi Z, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan, serta mencapai keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: Generasi Z, Manajemen SDM, Rekrutmen, Retensi, *Future of Work*

PENDAHULUAN

Dunia kerja berada di tengah-tengah transformasi yang cepat, didorong oleh kemajuan teknologi yang pesat, globalisasi, dan perubahan demografi (Cennamo & Gardner, 2008). Salah satu perubahan paling signifikan adalah munculnya Generasi Z (lahir antara tahun 1995 dan 2010) sebagai kekuatan dominan di pasar tenaga kerja global (Acheampong, 2021). Generasi

ini, yang tumbuh dalam dunia yang terhubung secara digital dan terus-menerus dibombardir dengan informasi, membawa serangkaian nilai, ekspektasi, dan karakteristik unik yang menantang praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) tradisional (Janssen & Carradini, 2021; Lestari, 2023; Turner, 2015) .

Fenomena ini menuntut adaptasi yang signifikan terhadap strategi SDM yang ada. Perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan pendekatan "satu ukuran untuk semua" yang mungkin berhasil untuk generasi sebelumnya (Lazányi & Bilan, 2017). Untuk menarik, mempekerjakan, dan yang terpenting, mempertahankan talenta terbaik dari Generasi Z, perusahaan perlu memahami dengan mendalam apa yang memotivasi generasi ini, bagaimana mereka bekerja, dan apa yang mereka harapkan dari pekerjaan dan karir mereka (Nurqamar et al., 2022).

Generasi Z, yang tumbuh di era digital dan konektivitas yang belum pernah terjadi sebelumnya, memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi pendahulunya. Mereka dikenal sebagai digital native, memiliki kemampuan teknologi yang kuat, berpikiran independen, kreatif, dan menginginkan fleksibilitas dalam bekerja (IDN Research Institute, 2024). Di sisi lain, mereka juga memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan, mencari makna dan tujuan dalam karir mereka, serta mendambakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional (Twenge, 2017).

Kegagalan dalam beradaptasi dengan perubahan ini dapat mengakibatkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, menurunnya produktivitas, dan kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi (Deloitte, 2024). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi SDM yang komprehensif dan responsif terhadap karakteristik unik Generasi Z.

Artikel ini akan menganalisis secara mendalam tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja Generasi Z, khususnya dalam hal menarik, mempekerjakan, dan mempertahankan SDM yang kompeten. Melalui tinjauan teoritis dan studi kasus, artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang holistik mengenai Generasi Z dan merumuskan solusi praktis yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk mengelola generasi ini secara efektif di era digital.

METODE

Artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan tinjauan literatur *(literature review).* Data dan informasi dikumpulkan melalui studi pustaka dengan menelaah berbagai sumber relevan seperti jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, dan artikel dari situs web terpercaya (Sugiyono, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Memasuki era baru dunia kerja yang didorong oleh teknologi digital, perusahaan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia. Tantangan ini diperparah dengan masuknya Generasi Z ke pasar tenaga kerja, sebuah generasi yang tumbuh beriringan dengan perkembangan teknologi internet dan memiliki ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Tantangan dalam Menarik Generasi Z di Era Digital

Menarik minat Generasi Z untuk bergabung dengan perusahaan bukanlah tugas yang mudah, terutama dengan persaingan yang ketat di era digital dan dinamika *"future of work"* (Burnett & Lisk, 2021). Perusahaan harus mampu menonjol dan menawarkan sesuatu yang berbeda untuk menarik talenta terbaik dari generasi ini. Salah satu tantangan utama adalah membangun citra perusahaan yang kuat. Generasi Z sangat peduli dengan nilai-nilai dan reputasi perusahaan, mereka cenderung tertarik pada perusahaan yang memiliki citra positif,

bertanggung jawab sosial, dan peduli terhadap lingkungan (Dorsey & Villa, 2020). Di era digital, di mana informasi mudah diakses, Generasi Z aktif mencari tahu tentang perusahaan melalui media sosial dan platform online lainnya (Yağmur, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu secara proaktif membangun dan memelihara citra positif di dunia digital.

Tantangan lain adalah menciptakan proses rekrutmen yang efisien dan digital. Generasi Z, yang terbiasa dengan teknologi, mengharapkan proses rekrutmen yang cepat, mudah, dan *mobile-friendly* (Parry & Urwin, 2011). Proses lamaran yang rumit dan kurangnya komunikasi yang responsif dapat membuat mereka frustrasi. Perusahaan perlu mengadopsi teknologi digital, seperti sistem pelacakan pelamar (ATS), kecerdasan buatan (AI) untuk menyaring kandidat, dan wawancara video, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen (Horodyski, 2023).

Selain itu, perusahaan perlu menawarkan nilai yang menarik bagi Generasi Z. Tidak hanya gaji yang kompetitif, tetapi juga *benefit* dan insentif lainnya, seperti fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang positif (Nurqamar et al., 2022). Generasi Z menghargai fleksibilitas dan otonomi dalam bekerja, serta menginginkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi .

Tantangan dalam Mempekerjakan Generasi Z

Setelah berhasil menarik minat Generasi Z, perusahaan menghadapi tantangan berikutnya, yaitu mempekerjakan mereka. Proses ini melibatkan seleksi yang tepat dan *onboarding* yang efektif, memastikan karyawan baru, terutama Generasi Z, dapat beradaptasi dengan budaya kerja digital dan berkontribusi optimal.

Perusahaan perlu menilai keterampilan dan kompetensi Generasi Z secara efektif. Meskipun cenderung lebih mahir dalam teknologi, memiliki kemampuan *problem-solving* yang baik, dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Turner, 2015), mereka mungkin kurang memiliki pengalaman kerja dan keterampilan komunikasi tatap muka (Lyons & Kuron, 2014). Oleh karena itu, metode penilaian harus mengidentifikasi kandidat yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan di era digital, berfokus tidak hanya pada keterampilan teknis, tetapi juga pada *soft skills* seperti komunikasi efektif, kolaborasi, kreativitas, dan kemampuan berpikir kritis.

Menciptakan pengalaman *onboarding* yang positif sangat penting. Generasi Z mengharapkan proses *onboarding* yang menarik, interaktif, dan memberi mereka kesempatan untuk berkontribusi sejak awal (Tussing et al., 2024). Proses *onboarding* yang efektif membantu karyawan baru dari Generasi Z beradaptasi dengan cepat, merasa disambut, dan memahami peran mereka. Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital, seperti platform pembelajaran online dan aplikasi *mobile*, untuk menciptakan pengalaman onboarding yang lebih menarik (Chillakuri, 2020).

Penting untuk mengelola ekspektasi Generasi Z. Mereka memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan, ingin bekerja di perusahaan yang memberikan kesempatan untuk belajar, berkembang, dan memberikan dampak positif (Janssen & Carradini, 2021). Namun, mereka juga perlu memahami realitas dunia kerja. Perusahaan perlu mengelola ekspektasi Generasi Z secara realistis dan memberikan dukungan yang dibutuhkan agar mereka dapat sukses. Komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan sangat penting dalam mengelola ekspektasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Tantangan dalam Mempertahankan Generasi Z

Tingkat turnover yang tinggi di kalangan Generasi Z menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Mempertahankan karyawan berbakat dari generasi ini memerlukan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi mereka dalam konteks *"Future of Work"* (Sujansky & Ferri-Reed, 2009).

Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan inklusif. Generasi Z menghargai kerjasama, fleksibilitas, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan professional (Deloitte., 2018). Lingkungan kerja yang inklusif, yang menerima dan menghargai keberagaman, juga sangat penting bagi Generasi Z (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022). Perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang menyenangkan, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Penelitian oleh Hikmah Perkasa, Dhyan Parashakti, et al. (2023) menunjukkan bahwa stress kerja menjadi pemicu *turn over* pada perushaan.

Generasi Z memiliki ambisi yang tinggi dan menginginkan kesempatan untuk maju dalam karir mereka (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Karenanya perusahaan perlu memberikan kesempatan pengembangan karir yang berkelanjutan. Mereka mengharapkan program pengembangan karir yang terstruktur, mentoring, dan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan perlu menyediakan jalur karir yang jelas dan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan untuk memenuhi ambisi dan keinginan Generasi Z untuk terus belajar dan tumbuh. Pengembangan karir yang jelas dalam perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Franciska et al., 2023)

Ketiga, perusahaan perlu memberikan kompensasi dan *benefit* yang kompetitif. Meskipun bukan satu-satunya faktor motivasi, kompensasi dan *benefit* tetap penting bagi Generasi Z. Mereka mengharapkan gaji yang adil, paket *benefit* yang menarik, dan pengakuan atas kontribusi mereka (WEF, 2020). Perusahaan perlu memastikan bahwa paket kompensasi dan *benefit* yang ditawarkan sesuai dengan standar industri dan menarik bagi Generasi Z, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, fleksibilitas, dan kesempatan pengembangan karir.

Solusi dan Implementasinya

Untuk mengatasi tantangan dalam mengelola Generasi Z di era digital dan menghadapi *"Future of Work"*, diperlukan strategi SDM yang holistik dan inovatif. Berikut beberapa solusi yang dapat diimplementasikan:

Pertama, dalam hal *employer branding*, perusahaan perlu membangun citra positif dengan menonjolkan nilai-nilai positif, komitmen terhadap tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan (Vieira, 2024). Ini dapat dilakukan melalui kampanye *corporate social responsibility (CSR)*, partisipasi dalam kegiatan sosial, dan publikasi di media sosial. Contohnya, *startup* dapat memanfaatkan media sosial untuk menunjukkan budaya kerja yang fleksibel dan inovatif, perusahaan multinasional dapat menyelenggarakan program sukarelawan, dan BUMN dapat menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dan mengungkapkan laporan keberlanjutan. Selain itu, perusahaan perlu mengoptimalkan kehadiran digital mereka. Untuk menjangkau Generasi Z yang melek digital, perusahaan harus memaksimalkan kehadiran mereka di platform digital seperti situs web, media sosial, dan aplikasi seluler (Verčič, 2021). Misalnya dengan membuat video kreatif tentang budaya kerja, memanfaatkan LinkedIn untuk mencari kandidat, dan mengembangkan aplikasi *mobile* untuk memudahkan proses lamaran.

Kedua, dalam proses rekrutmen, teknologi memegang peranan penting. Pemenuhan SDM melalui rekrutmen akan sangat menentukan perkembangan suatu organisasi (Hikmah Perkasa, Harbiato, et al., 2023). Perusahaan dapat menggunakan sistem pelacakan pelamar (ATS), kecerdasan buatan (AI), dan wawancara video untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Implementasinya dapat disesuaikan dengan jenis perusahaan. Startup dapat menggunakan platform rekrutmen online, perusahaan multinasional dapat menerapkan AI untuk menyaring CV, dan BUMN dapat menggunakan wawancara video. Selain itu, perusahaan perlu menyederhanakan proses lamaran. Generasi Z mengharapkan proses yang sederhana dan mudah (Deloitte, 2024). Startup dapat menerapkan sistem lamaran satu klik,

perusahaan multinasional dapat menggunakan formulir online yang ringkas, dan BUMN dapat menyediakan opsi lamaran melalui aplikasi *mobile*. Menawarkan program magang dan pelatihan juga merupakan strategi yang efektif, seperti yang dilakukan Unilever Indonesia melalui program *"Future Leaders League"* (Unilever, 2024), memberikan talenta muda kesempatan untuk mengembangkan diri dan berkontribusi.

Ketiga, pengembangan karir perlu diprioritaskan. Perusahaan perlu menyediakan program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan minat Generasi Z (Jobstreet Singapore, 2022). Program pengembangan yang relevan dapat berupa pelatihan keterampilan teknis dan *soft skill, mentoring* dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan *transferable* melalui kegiatan di luar pekerjaan. Perusahaan juga perlu memfasilitasi Generasi Z untuk menemukan *purpose* dalam pekerjaan mereka dan terlibat dalam inisiatif yang berdampak positif. Selain itu, perusahaan perlu memberikan Generasi Z kesempatan untuk menerapkan keterampilan mereka dalam proyek nyata, seperti yang dilakukan Astra International (Tempo.co, 2024). Rotasi pekerjaan, penugasan khusus, dan promosi jabatan merupakan beberapa cara untuk memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang (Nurqamar et al., 2022). *Mentoring* dan *coaching* juga penting untuk membantu Generasi Z mengembangkan *soft skill* penting, meningkatkan keterampilan digital, serta mengelola kecemasan dan tekanan (Loop Indonesia, 2023).

Keempat, lingkungan kerja perlu mendukung Generasi Z. Perusahaan perlu menawarkan opsi kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh *(work from home)*, jam kerja fleksibel, dan cuti yang memadai. Flip.id adalah contoh perusahaan yang telah menerapkan kebijakan kerja fleksibel *Work From Anywhere (WFA)* (Glints, 2023). Selain itu, perusahaan perlu mendorong kolaborasi dan inovasi. Telkom Indonesia dengan program "Amoeba" adalah contoh yang baik dalam hal ini. Perusahaan perlu membangun komunikasi yang terbuka dan transparan. Generasi Z menghargai penggunaan alat kolaborasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom.

Kelima, kompensasi dan *benefit* harus kompetitif. Perusahaan perlu memastikan bahwa gaji yang ditawarkan sesuai dengan standar industri (Abadi & Perkasa, 2020). Shopee Indonesia adalah contoh perusahaan yang dikenal menawarkan gaji yang kompetitif dan *benefit* yang menarik. Selain gaji, perusahaan perlu menawarkan *benefit* yang menarik bagi Generasi Z, seperti yang dilakukan oleh Traveloka. Terakhir, perusahaan perlu memberikan pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan . Program "Kudos" di Atlassian dan budaya perayaan pencapaian besar maupun kecil di Hilcorp Energy Company adalah contoh yang baik (Claire Hastwell, 2023).

Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan sangat krusial dalam mengelola Generasi Z. Para pemimpin perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan generasi ini. Gaya kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan berorientasi pada pengembangan dapat meningkatkan motivasi dan engagement (Sawitri, 2023). Blibli, misalnya, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran, serta memberikan otonomi dan fleksibilitas kepada karyawan (Oluwatosin Abdul-Azeez et al., 2024).

Komunikasi yang efektif menjadi bagian yang sangat penting. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah akan membangun hubungan yang baik dengan Generasi Z (Janssen & Carradini, 2021). Pemimpin perlu aktif mendengarkan, memberikan feedback yang konstruktif, dan menghargai ide-ide karyawan. Bank BCA, misalnya, menerapkan komunikasi yang terbuka dan transparan melalui berbagai kanal, dan para pemimpinnya aktif mendengarkan masukan dari karyawan.

Ketiga, membangun kepercayaan adalah fondasi penting. Pemimpin perlu menunjukkan integritas, konsistensi, dan kepedulian untuk membangun kepercayaan dengan Generasi Z. Penelitian Lazányi & Bilan (2017) menunjukkan bahwa kepercayaan harus diraih melalui keunggulan profesional. Astra International adalah contoh perusahaan yang berhasil membangun kepercayaan karyawan melalui budaya perusahaan yang kuat yang didasari oleh nilai-nilai integritas dan kepedulian (Mekari Talenta, 2024).
Terakhir, pemimpin perlu memberikan contoh yang baik dengan menunjukkan etos kerja yang tinggi, komitmen terhadap pengembangan diri, dan kemampuan beradaptasi. Seperti Nadiem Makarim yang menginspirasi karyawan Gojek, pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung Generasi Z untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini sejalan dengan penelitian Tussing et al. (2024) yang menyatakan bahwa Generasi Z menghargai pemimpin yang memiliki visi jelas, memberikan inspirasi, dan memberikan ruang untuk inovasi.

Mengukur Keberhasilan

Mengukur keberhasilan strategi manajemen SDM untuk Generasi Z memang penting untuk memastikan upaya yang dilakukan berdampak positif. Indikator Kinerja Kunci (KPI) masih relevan, namun perlu dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih *agile* dan berorientasi pada tujuan, seperti *Objectives and Key Results (OKR) (Oxford Management Center, 2023)*.

KPI tradisional seperti tingkat *turnover*, *engagement*, produktivitas, dan kepuasan karyawan tetap memberikan gambaran umum tentang kondisi SDM. Tingkat turnover yang tinggi misalnya, dapat mengindikasikan adanya masalah dalam retensi karyawan Generasi Z (Jayathilake et al., 2021). Tingkat engagement yang rendah bisa jadi menunjukkan kurangnya motivasi atau keselarasan antara nilai-nilai perusahaan dengan generasi ini. Produktivitas dan kepuasan karyawan memberikan informasi tentang efektivitas strategi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja. Keberagaman dan inklusi penting untuk memastikan perusahaan menciptakan budaya yang adil dan merangkul semua individu. Meskipun KPI penting dalam mengukur kinerja karyawan, namun KPI saja tidak cukup untuk Generasi Z yang dinamis dan berorientasi pada pencapaian (Yosepina, 2024). Mereka membutuhkan sistem pengukuran yang lebih terarah dan terukur, seperti *OKR (Objectives and Key Results)*. OKR memungkinkan perusahaan untuk menetapkan *objectives* yang *ambisius* dan *key results* yang terukur, sehingga upaya manajemen SDM lebih selaras dengan strategi bisnis. OKR juga meningkatkan *engagement* dan *ownership* karyawan dengan memungkinkan mereka melihat kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan. Kombinasi KPI dan OKR akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang efektivitas strategi manajemen SDM untuk Generasi Z.

KESIMPULAN

Generasi Z, dengan karakteristik dan ekspektasi uniknya sebagai digital native, membawa perubahan signifikan pada lanskap dunia kerja. Kehadiran mereka menuntut adaptasi strategi manajemen SDM yang berfokus pada "Future of Work", di mana fleksibilitas, teknologi digital, dan pengembangan berkelanjutan menjadi kunci utama.
Artikel ini telah mengkaji secara holistik strategi SDM untuk mengelola Generasi Z, meliputi employer branding, rekrutmen, pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi dan *benefit*, serta peran kepemimpinan. Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu merespon kebutuhan Generasi Z dengan:

1. Membangun citra perusahaan yang kuat dan autentik**.** Menekankan nilai-nilai positif, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan melalui platform digital.

2. Mengoptimalkan proses rekrutmen**.** Menerapkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan menjangkau kandidat potensial secara luas.
3. Menyediakan program pengembangan karir yang relevan**.** Memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan, mengembangkan potensi, dan mencapai tujuan karir.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung**.** Mendorong fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi di tempat kerja.
5. Menawarkan kompensasi dan *benefit* yang kompetitif**.** Memastikan gaji yang adil, paket *benefit* yang menarik, dan pengakuan atas kontribusi karyawan.
6. Menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif**.** Memberikan dukungan, bimbingan, dan kesempatan bagi Generasi Z untuk berkembang.
7. Menerapkan strategi SDM yang tepat, menjadikan perusahaan tidak hanya dapat memaksimalkan potensi Generasi Z, tetapi juga mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan dunia kerja yang semakin digital.

REFERENSI

Abadi, F., & Perkasa, D. H. (2020). *Analysis of Job Training, Compensation and Engagement on Job Effectiveness*. 191–195. https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.200205.035

Oluwatosin Abdul-Azeez, Alexsandra Ogadimma Ihechere, & Courage Idemudia. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *22*(3), 1894–1905. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1888

Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, *53*(2), 75–97. https://doi.org/10.1177/0886368720954803

Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*(C), 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2021). The future of employee engagement: Real-time monitoring and digital tools for engaging a workforce. *... Perspectives on Employee Engagement*. https://doi.org/10.4324/9781003142492-9

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891–906. https://doi.org/10.1108/02683940810904385

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). The Millennial Generation. *Sage Open*, *7*(1), 307–321. https://doi.org/10.1177/2158244017697158

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

Claire Hastwell. (2023, March 3). *Creating a Culture of Recognition | Great Place To Work®*. https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition

Deloitte. (2018). *Welcome to Gen Z*.

Deloitte. (2024). *The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey*. https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html

Dorsey, J. R., & Villa, D. (2020). *Zconomy: How Gen Z Will Change the Future of Business—and What to Do About It*. HarperCollins. https://books.google.co.id/books?id=DIK0DwAAQBAJ

Franciska, F., Magito, M., & Perkasa, D. H. (2023). ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ARTA BOGA CEMERLANG JAKARTA. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, *2*(3), 202–218. https://doi.org/10.572349/mufakat.v2i3.738

Glints. (2023, October 30). *9 Perusahaan Indonesia yang Terapkan WFA Permanen - Glints Blog*. https://glints.com/id/lowongan/perusahaan-yang-wfa-permanen/

Hikmah Perkasa, D., Dhyan Parashakti, R., Nur Affini, D., Endah Retno Wuryandari, N., Deswindi, L., & Author, C. (2023). Analysis of Factors Influencing Turnover Intention of Go Online's Employees. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *4*(3), 362–373. https://doi.org/10.31933/DIJEMSS.V4I3.1675

Hikmah Perkasa, D., Harbiato, F., Al Faruq, M., Endah Retno Wuryandari, N., & Nina Rostini, C. (2023). The Influence of Recruitment, Training, and Motivation Systems on Employee Performance Bank Mandiri Latumentten Branch West Jakarta. *KnE Social Sciences*, *2023*, 89–103. https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13654

Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, *11*, 100303. https://doi.org/10.1016/J.CHBR.2023.100303

IDN Research Institute. (2024). *Indonesia Gen Z Report 2024 : Understanding and Uncovering the Behavior, Challenges, and Opportunities*.

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *64*(2), 137–153. https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288

Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee Development and Retention of Generation-Z Employees in the Post-Covid-19 Workplace: A Conceptual Framework. *Benchmarking an International Journal*, *28*(7), 2343–2364. https://doi.org/10.1108/bij-06-2020-0311

Jobstreet Singapore. (2022, October 14). *Gen Z Career Development Guide*. https://sg.jobstreet.com/career-advice/article/gen-z-career-development-guide

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*. https://www.researchgate.net/profile/Zuzana-Kirchmayer/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia/links/5b8e9796a6fdcc1ddd0e3430/What-Motivates-Generation-Z-at-Work-Insights-

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 265–279. https://doi.org/10.1007/S10869-010-9171-8/METRICS

Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). GENERATION Z ON THE LABOUR MARKET – DO THEY TRUST OTHERS WITHIN THEIR WORKPLACE? *Polish Journal of Management Studies*, *16*(1), 78–93. https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07

Lestari, D. P. (2023). Generation Z Work Motivation in Indonesia. *Return Study of Management Economic and Bussines*, *2*(4), 409–422. https://doi.org/10.57096/return.v2i04.95

Loop Indonesia. (2023, October 19). *Peran Coaching dalam Pengembangan Potensi Generasi Z*. https://www.loop-indonesia.com/membimbing-generasi-z-menuju-sukses-peran-coaching-dalam-pengembangan-potensi-mereka/

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/JOB.1913

Macovei, C. M., & Martinescu-Bădălan, F. (2022). Managing Different Generations in the Workplace. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, *28*(2), 191–196. https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0071

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/H0054346

Mekari Talenta. (2024, March 20). *Leader, Begini Kunci Kuat Budaya Perusahaan di Astra – Mekari Talenta*. https://www.talenta.co/blog/budaya-perusahaan-astra/

Nedelko, Z., Peleckienė, V., Peleckis, K., Peleckis, K. K., Lapinskienė, G., & Potocan, V. (2022). GENERATION Z AND ETHICALITY OF ADVANCEMENT IN THE WORKPLACE: A STUDY OF SLOVENIA AND LITHUANIA. *Journal of Business Economics and Management*, *23*(2), 482–506. https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16824

Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, *18*(3), 218–247. https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493

Oxford Management Center. (2023, August 9). *The Difference Between OKR and KPI*. https://oxford-management.com/articles/the-difference-between-okr-and-kpi

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Sugiyono, Prof. Dr. (2014). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D* . Alfabeta.

Sujansky, J. G., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why Companies are Losing Billions in Turnover*. https://www.wiley.com/en-us/Keeping+The+Millennials%3A+Why+Companies+Are+Losing+Billions+in+Turnover+to+This+Generation-+and+What+to+Do+About+It-p-9780470438510

Taylor, P. Ed., & Keeter, S. Ed. (2010). Millennials: Confident. Connected. Open to Change. *Pew Research Center*.

Tempo.co. (2024, October 23). *Astra Prioritaskan Rekrut Gen Z Sebagai Karyawan | tempo.co*. https://www.tempo.co/ekonomi/astra-prioritaskan-rekrut-gen-z-sebagai-karyawan-1096407

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, *71*(2), 103–113. https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021

Tussing, T. E., Chipps, E., & Tornwall, J. (2024). Generational Differences in the Nursing Workforce: Strategies for Nurse Leaders. *Nurse Leader*, *22*(5), 602–608. https://doi.org/10.1016/J.MNL.2024.03.007

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books. https://books.google.co.id/books?id=HiKaDQAAQBAJ

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811121000011

Vieira, J. (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

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=BdqRAAAAIAAJ

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, *10*(2), 384–398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

WEF. (2020). *The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/

Yağmur, Y. (2024). An Exploratory Research to Reveal the Habits, Motivations, and Tendencies of Generation Z to Use Social Media Platforms as a Leisure Activity. *Advances in Hospitality and Tourism Research (Ahtr)*, *12*(2), 172–199. https://doi.org/10.30519/ahtr.1452356

Yosepina. (2024, June 22). *Gen Z dan KPI: Transformasi Dunia Kerja di Bidang SDM*. Kompasiana.Com. https://www.kompasiana.com/gabriela3875/66761e2034777c38e2541d12/gen-z-dan-kpi-transformasi-dunia-kerja-di-bidang-sdm