

Urgensi Penerapan Manajemen SDM Pada Generasi Z Dalam Meningkatkan Karier di Masa Depan

Endah Budiwati*^a | Erni Rihyanti^b |

^{a,b} Prodi Psikologi, Universitas Gunadarma, Depok, Indonesia

*Corresponding Email: endahbudiwati19@gmail.com

ABSTRACT

Globalization and digital transformation have significantly changed the workplace landscape, particularly in human resource (HR) management. As digital natives, Generation Z presents unique characteristics, such as adaptability to technology, prioritizing work flexibility, and an orientation toward work-life balance and meaningfulness. This study aims to examine the urgency of implementing adaptive and innovative HR management to support Generation Z's future career development. The method used is a descriptive qualitative approach, incorporating a literature review of various journals and scientific sources from the past ten years. The study results indicate that HR management plays a strategic role in advancing Generation Z's careers through technology-based recruitment, competency development, transparent performance management, and structured career planning. Furthermore, creating an inclusive, flexible, and collaborative work culture also increases employee engagement and productivity. However, implementing HR management for Generation Z also faces various challenges, such as high career expectations, the need for work flexibility, communication gaps, and high turnover rates. Therefore, organizations need to develop HR strategies that balance the use of technology and a humanistic approach to create a competent, adaptive, and competitive workforce for the future.

Keywords: Human Resource (HR) Management; Generation Z; digital transformation; career development

ABSTRAK

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Generasi Z sebagai digital native hadir dengan karakteristik unik, seperti adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas kerja, serta memiliki orientasi pada keseimbangan hidup dan makna pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji urgensi penerapan manajemen SDM yang adaptif dan inovatif dalam mendukung pengembangan karier Generasi Z di masa depan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi literatur terhadap berbagai jurnal dan sumber ilmiah dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan karier Generasi Z melalui rekrutmen berbasis teknologi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja yang transparan, serta perencanaan karier yang terstruktur. Selain itu, penciptaan budaya kerja yang inklusif, fleksibel, dan kolaboratif turut meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Namun, implementasi manajemen SDM pada Generasi Z juga menghadapi berbagai tantangan, seperti tingginya ekspektasi karier, kebutuhan fleksibilitas kerja, kesenjangan komunikasi, serta tingkat turnover yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi SDM yang seimbang antara pemanfaatan teknologi dan pendekatan humanis guna menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing di masa depan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM); Generasi Z; transformasi digital; pengembangan karier

Citation:

Budiwati, E., & Rihyanti, E. (2026). Urgensi penerapan manajemen SDM pada generasi Z dalam meningkatkan karier di masa depan.

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen, 10(1). 105 - 119

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, khususnya dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Organisasi saat ini dituntut untuk mampu beradaptasi dengan dinamika tenaga kerja yang semakin beragam, terutama dengan masuknya Generasi Z sebagai kelompok dominan dalam pasar kerja. Saat ini, lanskap dunia kerja global tengah mengalami transformasi struktural yang signifikan seiring dengan dominasi Generasi Z (lahir medio 1997–2012) dalam angkatan kerja profesional. Berbeda dengan generasi pendahulunya, Generasi Z membawa sistem nilai, ekspektasi, dan kompetensi digital yang unik, yang jika tidak dikelola dengan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tepat, dapat memicu ketidakselarasan antara potensi individu dan tujuan organisasi. Generasi Z juga dikenal sebagai digital native yang memiliki karakteristik unik, seperti kemampuan teknologi yang tinggi, kebutuhan akan fleksibilitas kerja, orientasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan pengembangan karier yang bermakna (Aslikhah dkk, 2025).

Namun demikian, karakteristik tersebut juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi organisasi. Praktik manajemen SDM yang masih konvensional dinilai kurang relevan dengan kebutuhan Generasi Z, sehingga dapat menyebabkan rendahnya keterikatan kerja (*employee engagement*) dan tingginya tingkat perpindahan kerja (*turnover*). Sebagaimana dinyatakan dalam penelitian terbaru, “praktik MSDM yang masih bersifat konvensional dan kaku sering kali tidak sejalan dengan karakteristik kerja Generasi Z” (Aeni dkk, 2026). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara sistem pengelolaan SDM dengan kebutuhan generasi baru di dunia kerja.

Mereka tidak lagi melihat pekerjaan hanya sebagai sarana stabilitas finansial, melainkan sebagai wadah aktualisasi diri. Generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang menawarkan otonomi tinggi dan keselarasan nilai pribadi dengan visi perusahaan. Hal ini menuntut MSDM untuk bergeser dari pola transaksional menuju pola transformasional yang lebih suportif terhadap kesejahteraan mental. Kondisi tersebut menuntut adanya pendekatan manajemen SDM yang lebih adaptif dan inovatif.

Dalam konteks tersebut, manajemen SDM memegang peranan penting dalam mendukung pengembangan karier Generasi Z. Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dalam praktik SDM, seperti rekrutmen berbasis teknologi, pengelolaan talenta, serta pengembangan kompetensi, memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan karier generasi ini (Indroputri & Sanjaya, 2024). Selain itu, strategi pengelolaan SDM yang tepat dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan potensi Generasi Z serta meningkatkan kesiapan mereka menghadapi tantangan karier di masa depan.

Namun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi dalam pengelolaan Generasi Z di dunia kerja. Studi menunjukkan bahwa generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karier, penghargaan, serta lingkungan kerja yang modern dan fleksibel (Aslikhah dkk, 2025). Di sisi lain, tingkat motivasi dan keterlibatan kerja Generasi Z cenderung lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga berdampak pada kesulitan dalam mempertahankan pekerjaan jangka panjang (Dewi & Indrawati, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen SDM konvensional tidak lagi sepenuhnya relevan dan perlu disesuaikan dengan karakteristik generasi saat ini. Di sisi lain,

menjadi perhatian penting karena Generasi Z diproyeksikan sebagai tulang punggung tenaga kerja di masa depan.

Dalam konteks tersebut, penerapan manajemen SDM yang adaptif dan inovatif menjadi sangat penting. Strategi pengelolaan SDM yang berbasis teknologi, fleksibilitas kerja, serta pengembangan karier yang berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan keterlibatan Generasi Z di tempat kerja (Mawabagja dkk, 2025). Sejalan dengan itu, buku terbaru tentang manajemen Generasi Z menegaskan bahwa organisasi perlu merancang pendekatan kepemimpinan dan pengembangan talenta yang sesuai dengan nilai, preferensi, dan ekspektasi generasi ini agar mampu mempertahankan dan mengembangkan potensi mereka secara optimal (Aini dkk, 2025).

Penerapan strategi manajemen SDM seperti pelatihan berkelanjutan, mentoring, serta evaluasi kinerja yang sistematis terbukti mampu meningkatkan kompetensi dan kesiapan Generasi Z dalam menghadapi dunia kerja yang kompetitif (Masiah dkk, 2024). Selain itu, personalisasi dalam pengembangan karier juga menjadi faktor penting karena Generasi Z cenderung menghargai pengakuan terhadap keunikan individu mereka (Cindy dkk, 2024). Dengan demikian, manajemen SDM tidak hanya berfungsi sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai strategi utama dalam membentuk masa depan karier tenaga kerja muda. Perubahan tren dalam manajemen SDM juga menunjukkan bahwa organisasi perlu mengedepankan fleksibilitas, inklusivitas, serta pemanfaatan teknologi digital untuk memenuhi kebutuhan Generasi Z (Ribbiyanti dkk, 2025). Hal ini menjadi penting mengingat generasi ini akan menjadi tulang punggung tenaga kerja di masa depan, sehingga keberhasilan pengelolaan mereka akan sangat menentukan daya saing organisasi maupun pembangunan ekonomi secara lebih luas.

Dengan demikian, urgensi penerapan manajemen SDM pada Generasi Z tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan organisasi dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mendukung perkembangan karier individu di masa depan. Pengelolaan SDM yang tepat akan membantu Generasi Z mengembangkan kompetensi, meningkatkan daya saing, serta beradaptasi dengan dinamika dunia kerja yang terus berubah. Oleh karena itu, penelitian mengenai urgensi penerapan manajemen SDM pada Generasi Z menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut guna menghasilkan strategi yang efektif dalam meningkatkan karier di masa depan.

KAJIAN LITERATUR

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis akibat revolusi industri 4.0 dan digitalisasi menuntut adanya adaptasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), khususnya bagi Generasi Z yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Generasi Z dikenal sebagai digital native dengan karakteristik unik seperti adaptif terhadap teknologi, memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, serta orientasi pada makna dan keseimbangan hidup. Oleh karena itu, penerapan manajemen SDM yang tepat menjadi faktor krusial dalam mendukung pengembangan karier mereka di masa depan.

Beberapa studi literatur menunjukkan bahwa Generasi Z membawa perubahan signifikan dalam praktik manajemen SDM, terutama dalam aspek rekrutmen, retensi, dan pengembangan karier. Penelitian oleh Vieira et al. (2024) menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi talent management dan employer branding yang lebih inovatif untuk menarik dan mempertahankan talenta

Generasi Z, karena pendekatan konvensional tidak lagi relevan dengan karakter generasi ini. Hal ini menunjukkan bahwa urgensi manajemen SDM tidak hanya terletak pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga pada penyesuaian strategi organisasi terhadap nilai dan preferensi generasi baru.

Selanjutnya, studi oleh Amrullah et al. (2025) mengungkapkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi kerja yang berbeda, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, penggunaan teknologi digital, serta lingkungan kerja yang kolaboratif. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menerapkan strategi SDM yang adaptif dan berbasis teknologi guna meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan muda. Hal ini memperkuat pentingnya transformasi manajemen SDM dalam menghadapi perubahan karakter tenaga kerja.

Dalam konteks pengembangan karier, aspek career adaptability menjadi faktor penting bagi Generasi Z. Hadi (2025) dalam studi systematic literature review menemukan bahwa banyak individu Generasi Z masih menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan perubahan dunia kerja yang cepat, sehingga diperlukan dukungan dari sistem manajemen SDM yang mampu meningkatkan kesiapan karier mereka. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen SDM berperan strategis dalam membentuk kompetensi adaptif yang dibutuhkan di masa depan.

Selain itu, penelitian Zahra et al. (2025) menekankan bahwa pemahaman terhadap karakteristik dan ekspektasi Generasi Z sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Generasi ini cenderung menginginkan kepemimpinan yang inklusif, komunikasi terbuka, serta peluang pengembangan diri yang berkelanjutan. Jika organisasi gagal memenuhi kebutuhan tersebut, maka tingkat turnover karyawan berpotensi meningkat. Lebih lanjut, studi Nugroho et al. (2025) menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai work-life balance, fleksibilitas, dan pekerjaan yang bermakna. Mereka juga lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dibandingkan dengan pendekatan otoriter. Oleh karena itu, penerapan manajemen SDM yang human-centered menjadi sangat penting untuk meningkatkan loyalitas dan keberhasilan karier mereka.

Dalam perspektif yang lebih luas, penelitian terbaru juga menyoroti pentingnya keseimbangan antara fleksibilitas, kesejahteraan, dan produktivitas dalam manajemen SDM bagi Generasi Z. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik, termasuk perhatian terhadap kesehatan mental, otonomi kerja, dan pengembangan kreativitas karyawan (Muchtar, 2025). Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan kinerja sekaligus mendukung keberlanjutan karier individu. Selain itu, faktor pembelajaran pengalaman (experiential learning), kemampuan pemecahan masalah, dan keterampilan adaptasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap niat karier Generasi Z (Yordudom dkk, 2025). Hal ini menegaskan bahwa peran manajemen SDM tidak hanya pada aspek administratif, tetapi juga sebagai fasilitator pengembangan kompetensi masa depan.

Dari beberapa artikel jurnal tersebut di atas belum banyak penelitian yang secara komprehensif mengkaji urgensi penerapan manajemen SDM yang adaptif, integratif, dan berbasis kebutuhan Generasi Z dalam meningkatkan pengembangan karier mereka di masa depan, khususnya melalui pendekatan yang menghubungkan strategi SDM dengan career adaptability dan kompetensi masa depan. Oleh karena itu, artikel ini berupaya mengisi kekosongan ilmiah (research gap) pada artikel ini.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen SDM

Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dipahami sebagai pendekatan strategis dalam mengelola individu dalam organisasi agar mampu berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM merupakan suatu sistem terintegrasi yang mencakup proses perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi yang bertujuan menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan potensi sumber daya manusia (Syahiruddin dkk, 2026). Selain itu, MSDM juga dipandang sebagai upaya strategis untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten serta mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Putri, 2024).

Dalam perspektif yang lebih modern, MSDM tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga sebagai penggerak utama peningkatan kompetensi, kinerja, dan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi (Syahiruddin dkk, 2026). Fungsi-fungsi utama MSDM meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, serta evaluasi kinerja yang saling terintegrasi (Samsudin dkk, 2024). Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, MSDM didefinisikan sebagai proses strategis dan sistematis dalam mengelola individu (khususnya Generasi Z) melalui fungsi-fungsi manajerial untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan pengembangan karier di masa depan.

Penggunaan konsep Manajemen SDM berkaitan dengan perencanaan SDM (Human Resource Planning). Mengacu pada proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan strategi organisasi dan perkembangan karier individu. Dimensi ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, perencanaan karier, dan penyesuaian dengan perkembangan teknologi. Perencanaan SDM penting untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan masa depan (Putri, 2024).

Pada manajemen SDM pula terdapat proses rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses dan pemilihan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks tersebut terdapat beberapa indikator meliputi transparansi proses rekrutmen, kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan, dan pemanfaatan teknologi (e-recruitment). Rekrutmen berbasis kompetensi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas SDM (Muttaqin & Rindaningsih, 2024).

Manajemen SDM pula membahas terkait pelatihan dan pengembangan (training & development). Dimensi tersebut berkaitan dengan peningkatan kemampuan individu melalui berbagai program pengembangan. Dalam hal pelatihan dan pengembangan terdapat beberapa indikator, seperti program pelatihan berkelanjutan, pengembangan soft skills dan digital skills, dan pembelajaran berbasis teknologi. Pelatihan dan pengembangan terbukti meningkatkan kompetensi dan kesiapan karier tenaga kerja (Amroini & Rindaningsih, 2024). Di sisi lain, manajemen SDM pula memberikan perhatian terhadap manajemen kinerja (performance management). Manajemen kinerja merupakan proses evaluasi dan peningkatan kinerja individu. Beberapa indikator dari manajemen kinerja seperti, penilaian kinerja berkala, feedback dan coaching, dan sistem evaluasi berbasis hasil. Manajemen kinerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja (Lestari dkk, 2025).

Terdapat pula konsep kompensasi dan reward. Kompensasi dan reward berkaitan dengan sistem penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Mekanisme pemberiannya memperhatikan terkait keadilan kompensasi, insentif berbasis kinerja, dan penghargaan non-finansial. Sistem reward

yang adil dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Manajemen SDM mengatur pula pengembangan karier (career development) bagi karyawan. Dimensi ini sangat relevan dengan Generasi Z. Dengan begitu mereka mendapatkan kesempatan promosi, program mentoring dan coaching, dan kejelasan jalur karier. MSDM berperan dalam memastikan individu dapat berkembang secara profesional dan mencapai tujuan kariernya (Babullah, 2024).

Dalam konteks Generasi Z, Manajemen SDM perlu diarahkan sejak dini kepada mereka. Beberapa hal yang perlu diarahkan mengenai digitalisasi sistem HR (e-HRM), fleksibilitas kerja, pengembangan karier berbasis kompetensi digital, dan Work-life balance. Hal ini penting karena Generasi Z memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi dan berorientasi pada pengembangan diri serta karier jangka panjang (Amrullah dkk, 2025).

Generasi Z

Generasi Z secara konseptual merujuk pada kelompok demografis yang lahir setelah generasi milenial, umumnya berada pada rentang tahun kelahiran sekitar 1995 hingga 2010 atau awal 2010-an. Kelompok ini tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital, sehingga sering disebut sebagai digital natives karena sejak usia dini telah terbiasa dengan internet, media sosial, dan perangkat teknologi canggih (Wajdi dkk, 2024). Karakteristik ini menjadikan Generasi Z memiliki pola pikir, perilaku, serta preferensi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam aspek komunikasi, pembelajaran, dan pekerjaan.

Generasi Z tidak hanya didefinisikan berdasarkan rentang usia, tetapi juga berdasarkan pengalaman sosial dan teknologi yang membentuk identitas mereka. Mereka tumbuh dalam era globalisasi, digitalisasi, dan perubahan sosial yang cepat, sehingga memiliki kecenderungan untuk bersifat adaptif, mandiri, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja (Ramadhani & Khoirunisa, 2025). Selain itu, Generasi Z dikenal memiliki orientasi kuat terhadap keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), makna pekerjaan, serta kebutuhan akan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif (Nugroho dkk, 2025).

Generasi Z memiliki literasi dan ketergantungan teknologi digital. Generasi Z dikenal sebagai digital natives yang sangat akrab dengan teknologi, internet, dan media sosial dalam kehidupan sehari-hari (Ramadhani & Khoirunisa, 2025). Mereka menggunakan teknologi tidak hanya untuk komunikasi, tetapi juga untuk belajar, bekerja, dan membangun identitas sosial. Generasi Z memiliki kecenderungan tinggi terhadap fleksibilitas dalam bekerja, baik dari segi waktu maupun tempat kerja (Nugroho dkk, 2025). Fleksibilitas ini menjadi faktor penting dalam memilih pekerjaan dan menentukan kepuasan kerja. Individu Generasi Z lebih menekankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya (Nugroho dkk, 2025). Hal ini berdampak pada ekspektasi mereka terhadap organisasi.

Generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang bermakna (meaningful work) dan memiliki nilai sosial atau dampak positif. Generasi Z lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang terbuka, kolaboratif, dan inklusif (Nugroho dkk, 2025). Mereka cenderung belajar secara mandiri melalui sumber digital dan memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap perubahan (Hayati, 2024). Dalam berbagai keputusan, termasuk karier, Generasi Z cenderung mempertimbangkan nilai keaslian (authenticity), keberlanjutan, dan identitas diri (Wibowo & Ayuningtyas, 2024).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), Generasi Z dapat dipahami sebagai kelompok tenaga kerja baru yang membawa nilai, harapan, dan karakteristik unik. Mereka cenderung menginginkan sistem kerja yang fleksibel, penggunaan teknologi yang terintegrasi, serta peluang pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa Generasi Z merupakan bagian signifikan dari angkatan kerja dan memiliki ekspektasi berbeda terhadap organisasi, sehingga memerlukan pendekatan manajemen SDM yang lebih adaptif dan inovatif (Siregar dkk, 2023).

Dengan demikian, Generasi Z dapat didefinisikan sebagai generasi yang lahir di era digital dengan karakteristik utama berupa keterikatan tinggi terhadap teknologi, orientasi pada fleksibilitas dan keseimbangan hidup, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan bermakna. Karakteristik tersebut menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi manajemen SDM yang efektif guna mendukung pengembangan karier mereka di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena terkait urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Generasi Z dalam meningkatkan karier di masa depan. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, serta karakteristik unik Generasi Z dalam konteks dunia kerja yang dinamis. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran sistematis mengenai praktik manajemen SDM yang relevan dengan karakteristik Generasi Z, termasuk aspek rekrutmen, pengembangan karier, motivasi kerja, dan retensi karyawan. Penelitian deskriptif kualitatif dinilai efektif dalam menjelaskan fenomena sosial secara komprehensif berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah (Prayoga & Lajira, 2022).

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi literatur (library research), yaitu dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah berupa jurnal internasional, buku akademik, dan laporan penelitian yang relevan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir. Studi literatur dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis yang kuat serta mengidentifikasi tren dan perkembangan terbaru terkait manajemen SDM dan karakteristik Generasi Z di dunia kerja. Pendekatan ini juga banyak digunakan dalam penelitian manajemen SDM untuk memahami strategi organisasi dalam menghadapi perubahan generasi tenaga kerja (Guslina dkk, 2025).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dan menelaah berbagai referensi seperti artikel jurnal, buku, serta laporan penelitian yang berkaitan dengan topik penelitian. Data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema, seperti karakteristik Generasi Z, strategi manajemen SDM, serta pengembangan karier di era digital. Generasi Z sebagai digital native memiliki karakteristik unik seperti adaptif terhadap teknologi, fleksibel, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, sehingga membutuhkan pendekatan manajemen SDM yang inovatif (Amrullah dkk, 2025).

Untuk meningkatkan validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan berbagai sumber literatur dari jurnal, buku, dan laporan penelitian yang relevan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat keakuratan dan kredibilitas yang tinggi. Dengan menggunakan metode penelitian ini, diharapkan penelitian mampu

memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pentingnya penerapan manajemen SDM yang adaptif dan inovatif bagi Generasi Z dalam menghadapi tantangan karier di masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Generasi Z tidak dapat dilepaskan dari perubahan lanskap dunia kerja akibat transformasi digital. Generasi Z sebagai digital native memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, terutama dalam hal pemanfaatan teknologi, pola komunikasi, serta ekspektasi terhadap pekerjaan. Transformasi digital terbukti memengaruhi praktik SDM seperti rekrutmen, manajemen talenta, hingga pengembangan karier, sehingga organisasi dituntut untuk menyesuaikan strategi pengelolaan SDM secara adaptif (Indroputri & Sanjaya, 2024). Dengan demikian, urgensi manajemen SDM terletak pada kemampuannya menjembatani kebutuhan organisasi dan karakteristik unik Generasi Z.

Karakteristik Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas, work-life balance, serta lingkungan kerja yang dinamis menjadi faktor penting dalam perumusan kebijakan SDM. Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap perkembangan karier, penghargaan, dan lingkungan kerja yang modern dan adaptif (Aslikhah dkk, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen SDM konvensional tidak lagi relevan, sehingga organisasi perlu mengembangkan strategi yang lebih personal dan berbasis kebutuhan individu.

Peran Strategis Manajemen SDM Bagi Generasi Z

Peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan karier Generasi Z menjadi semakin penting di tengah perubahan dunia kerja yang dinamis dan berbasis digital. Generasi Z dikenal sebagai digital native yang memiliki karakteristik unik, seperti adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, serta memiliki orientasi pada makna kerja dan keseimbangan hidup. Oleh karena itu, praktik manajemen SDM harus mampu menyesuaikan strategi pengelolaan talenta agar relevan dengan kebutuhan generasi ini. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan SDM yang inovatif dan berbasis teknologi menjadi kunci dalam mendukung kesiapan karier Generasi Z di masa depan (Amrullah dkk, 2025).

Pertama, manajemen SDM berperan strategis dalam proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Generasi ini cenderung tertarik pada organisasi yang menawarkan fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi digital, serta budaya kerja yang inklusif. Organisasi yang mampu menyesuaikan proses rekrutmen dengan preferensi tersebut akan lebih mudah menarik talenta muda berkualitas. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa strategi HR yang adaptif sangat diperlukan untuk menarik dan mempertahankan Generasi Z di dunia kerja modern (Guslina dkk, 2025).

Kedua, pengembangan kompetensi menjadi aspek penting dalam meningkatkan karier Generasi Z. Manajemen SDM harus menyediakan program pelatihan berbasis digital, mentoring, serta pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan mentoring secara signifikan meningkatkan kesiapan karier Generasi Z dalam menghadapi tantangan masa depan (Maslah dkk, 2024).

Ketiga, manajemen SDM berperan dalam menciptakan sistem pengelolaan kinerja yang transparan dan berbasis teknologi. Generasi Z cenderung menyukai umpan balik yang cepat dan jelas

mengenai kinerja mereka. Oleh karena itu, sistem evaluasi kinerja yang berbasis digital dan real-time dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas mereka dalam mencapai tujuan karier.

Keempat, peran strategis SDM juga terlihat dalam upaya meningkatkan keterlibatan (employee engagement) Generasi Z. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja. Studi menunjukkan bahwa kebijakan kerja yang fleksibel dan inklusif mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan Generasi Z (Mawabagja dkk, 2025).

Kelima, manajemen SDM berfungsi sebagai fasilitator dalam perencanaan karier (career planning). Generasi Z membutuhkan kejelasan jalur karier dan peluang pengembangan diri. Dengan adanya program perencanaan karier yang terstruktur, individu dapat memahami arah perkembangan karier mereka secara lebih jelas. Penelitian menegaskan bahwa perencanaan karier yang baik dapat meningkatkan kesiapan Generasi Z dalam menghadapi perubahan dunia kerja (Maulidiah & Febriati, 2025).

Keenam, manajemen SDM berperan dalam membangun budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai Generasi Z. Generasi ini cenderung menghargai transparansi, keberagaman, serta lingkungan kerja yang kolaboratif. Budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong perkembangan karier jangka panjang.

Ketujuh, strategi retensi menjadi bagian penting dalam peran SDM. Generasi Z dikenal memiliki tingkat turnover yang tinggi jika tidak mendapatkan kepuasan kerja dan peluang pengembangan. Oleh karena itu, manajemen SDM harus merancang strategi retensi seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, dan kepemimpinan suportif untuk mempertahankan talenta muda (Latief & Ridloah, 2025).

Kedelapan, manajemen SDM juga berperan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pengembangan karier Generasi Z. Digitalisasi dalam HR, seperti e-learning, HR analytics, dan platform kolaborasi, dapat meningkatkan efisiensi serta mempercepat pengembangan kompetensi karyawan. Hal ini penting mengingat Generasi Z sangat dekat dengan teknologi dalam kehidupan sehari-hari.

Kesembilan, peran strategis SDM mencakup pengembangan soft skills seperti komunikasi, kolaborasi, dan problem solving. Meskipun Generasi Z unggul dalam penggunaan teknologi, mereka tetap membutuhkan penguatan soft skills untuk meningkatkan daya saing di dunia kerja yang kompetitif. SDM harus memastikan adanya program pengembangan yang seimbang antara hard skills dan soft skills.

Kesepuluh, secara keseluruhan manajemen SDM memiliki peran strategis sebagai penggerak utama dalam mempersiapkan Generasi Z menghadapi masa depan karier yang penuh tantangan. Dengan pendekatan yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan individu, manajemen SDM tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga membantu Generasi Z mencapai keberhasilan karier yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi strategi SDM yang tepat menjadi faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja masa depan yang kompeten dan berdaya saing tinggi (Aeni dkk, 2026).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan karier Generasi Z melalui pendekatan yang adaptif, berbasis teknologi, dan

berorientasi pada kebutuhan individu. Dengan demikian, SDM menjadi faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja muda yang kompeten, produktif, dan siap menghadapi dinamika dunia kerja di masa depan. Namun, penerapan manajemen SDM pada Generasi Z juga menghadapi berbagai tantangan saat ini dan kedepannya.

Tantangan Penerapan Manajemen SDM Pada Generasi Z

Generasi Z sebagai angkatan kerja baru membawa perubahan signifikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Karakteristik mereka sebagai digital native, yang terbiasa dengan teknologi dan akses informasi cepat, menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan pendekatan manajemen yang lebih fleksibel dan inovatif. Namun, perubahan ini juga menghadirkan berbagai tantangan dalam implementasi kebijakan SDM yang efektif, khususnya dalam mendukung pengembangan karier jangka panjang (Amrullah dkk, 2025). Salah satu tantangan utama adalah tingginya ekspektasi Generasi Z terhadap pengembangan karier. Mereka cenderung menginginkan kemajuan karier yang cepat, pelatihan berkelanjutan, serta peluang pengembangan diri yang jelas. Hal ini menjadi tantangan bagi organisasi karena tidak semua perusahaan mampu menyediakan jalur karier yang cepat dan terstruktur. Penelitian menunjukkan bahwa Gen Z memiliki “high expectations for career development and rewards” yang harus diakomodasi oleh manajemen SDM (Aslikhah dkk, 2025).

Selain itu, kebutuhan akan fleksibilitas kerja menjadi tantangan tersendiri dalam penerapan manajemen SDM. Generasi Z lebih menyukai sistem kerja yang fleksibel, seperti remote working atau hybrid working, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance). Jika organisasi tidak mampu memenuhi kebutuhan ini, maka tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dapat menurun (Aslikhah dkk, 2025). Tantangan berikutnya adalah perbedaan gaya komunikasi. Generasi Z cenderung lebih nyaman dengan komunikasi digital yang cepat dan interaktif dibandingkan komunikasi formal tradisional. Hal ini dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi antar generasi di tempat kerja, sehingga manajemen SDM harus mampu mengembangkan strategi komunikasi yang adaptif dan inklusif (Kuswara & Yulianah, 2025).

Di sisi lain, ketergantungan tinggi terhadap teknologi juga menjadi tantangan dalam pengelolaan SDM. Meskipun hal ini merupakan keunggulan, penggunaan teknologi yang berlebihan dapat berdampak pada menurunnya interaksi sosial langsung dan kemampuan interpersonal. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara pemanfaatan teknologi dan pengembangan soft skills untuk mendukung karier jangka panjang Generasi Z (Aslikhah dkk, 2025). Tingkat turnover intention yang tinggi pada Generasi Z juga menjadi masalah serius. Banyak studi menunjukkan bahwa Gen Z cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan apabila tidak merasa puas atau tidak menemukan makna dalam pekerjaannya. Faktor seperti stres kerja, kurangnya penghargaan, dan ketidaksesuaian nilai organisasi dapat mendorong mereka untuk resign (Latief & Ridloah, 2025).

Selain itu, tantangan dalam menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z menjadi isu penting bagi organisasi. Proses rekrutmen, seleksi, hingga retensi harus dirancang secara lebih menarik dan relevan dengan kebutuhan generasi ini. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam aspek “attracting, employing, and retaining Generation Z talent.” (Guslina dkk, 2025). Perbedaan nilai kerja antar generasi juga memperumit penerapan manajemen SDM. Dalam

lingkungan kerja multigenerasi, perbedaan perspektif mengenai loyalitas, etika kerja, dan motivasi dapat memicu konflik. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan manajemen yang mampu menjembatani perbedaan tersebut agar tercipta sinergi yang produktif (Kuswara & Yulianah, 2025).

Tantangan lainnya adalah kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif. Generasi Z cenderung membutuhkan pemimpin yang suportif, inspiratif, dan mampu memberikan umpan balik secara cepat. Gaya kepemimpinan tradisional yang kaku dinilai kurang efektif dalam mengelola generasi ini. Oleh karena itu, transformasi gaya kepemimpinan menjadi salah satu kunci dalam mendukung perkembangan karier Gen Z (Reformasianto & Faizah, 2024). Terakhir, personalisasi dalam pengembangan karier menjadi tantangan sekaligus kebutuhan penting. Generasi Z menginginkan pendekatan yang lebih individual dalam pengembangan karier, sesuai dengan minat dan potensi masing-masing. Hal ini menuntut manajemen SDM untuk merancang program pengembangan yang fleksibel dan berbasis kebutuhan individu, yang tidak selalu mudah diterapkan dalam organisasi dengan sistem yang kaku. (Aprilita, 2024).

Urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Generasi Z sangat dipengaruhi oleh transformasi digital dan karakteristik unik generasi ini yang mengutamakan fleksibilitas, teknologi, serta makna kerja, sehingga menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi SDM yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan individu. Manajemen SDM berperan penting dalam mendukung pengembangan karier Generasi Z melalui rekrutmen yang relevan, pengembangan kompetensi, sistem kinerja berbasis teknologi, serta penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif. Namun, implementasinya menghadapi berbagai tantangan, seperti tingginya ekspektasi karier, kebutuhan fleksibilitas kerja, kesenjangan komunikasi antar generasi, ketergantungan pada teknologi, serta tingginya tingkat turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan pemanfaatan teknologi dengan pendekatan humanis, memperkuat soft skills, serta mengembangkan kepemimpinan dan strategi retensi yang adaptif agar mampu mengelola dan mempertahankan talenta Generasi Z secara efektif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Generasi Z merupakan konsekuensi logis dari transformasi digital yang mengubah secara signifikan lanskap dunia kerja. Generasi Z sebagai digital native memiliki karakteristik unik, seperti ketergantungan pada teknologi, ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, serta orientasi pada keseimbangan hidup dan makna pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk melakukan transformasi dalam praktik manajemen SDM agar mampu menyesuaikan kebutuhan generasi ini sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, manajemen SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan karier Generasi Z melalui berbagai aspek, mulai dari rekrutmen yang adaptif, pengembangan kompetensi berbasis teknologi, sistem manajemen kinerja yang transparan, hingga perencanaan karier yang terstruktur. Selain itu, penciptaan budaya organisasi yang inklusif, fleksibel, dan kolaboratif juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas Generasi Z. Dengan pendekatan yang inovatif

dan berorientasi pada pengembangan individu, manajemen SDM mampu menjadi penggerak utama dalam mempersiapkan Generasi Z menghadapi tantangan karier di masa depan.

Namun demikian, implementasi manajemen SDM pada Generasi Z tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti tingginya ekspektasi terhadap karier, kebutuhan fleksibilitas kerja, perbedaan gaya komunikasi, serta tingginya tingkat turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang adaptif dan berkelanjutan untuk mengatasi tantangan tersebut. Secara keseluruhan, keberhasilan penerapan manajemen SDM yang tepat tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja dan karier individu, tetapi juga menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, A. N., Hidayah, F. A. N., Khairunnisa, R. I., Putri, S. A. & Ramadhani, S. V. (2026). Peran Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Generasi Z. *WANARGI: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 85-89. <https://doi.org/10.62017/wanargi.v3i2.6926>
- Aini, Z., Puspita, D., Agustina, Mirnawati, & Firdaus, S. R. (2025). Manajemen generasi Z: Merancang kepemimpinan untuk talenta masa depan. Penerbit Az-Zahra Media Society. <https://az-zahra.or.id/ams/article/view/96>
- Amroini, D. M. & Rindaningsih, I. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Teknologi Untuk Pengembangan Kompetensi di Madrasah. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 1(4), 593-601. <https://doi.org/10.61722/jaem.v1i4.3628>
- Amrullah, M., Perkasa, D. H., & Edward, R. (2025). Gen Z and the future of work: Adapting HRM strategies for a digital workforce. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1835–1843. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.4053>
- Aprilita, A. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan dan Peluang di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir. *Advances in Social Humanities Research*, 2(2). 221-235. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.187>
- Aslikhah, U. T., Erianti, A. D., & Agitama, V. N. (2025). Tantangan manajemen sumber daya manusia dalam mengelola karyawan generasi Z di tempat kerja. *J-LEE: Journal of Law, Economics, and English*, 7(1). 31-54.
- Babullah, R. (2024). Mengenal Sumber Daya Manusia (SDM): Pengertian Dan Fungsinya. *Jurnal Arjuna: Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Matematika*, 2(4), 187–204. <https://doi.org/10.61132/arjuna.v2i4.1104>
- Cindy, A., Anisyah, A. P., Nadya, D., Amalia, I., Devi, T. O., Agustini, V. D., & Delvi, E. (2024). Development Career Generation Z In Human Resource Management Perspective In The Digital Era. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 2(2). 2119-2125. <https://doi.org/10.61306/ijmea.v2i2.424>
- Dewi's, A. P. & Indrawati, K. R. (2025). Tinjauan literatur: Mengeksplorasi faktor-faktor yang memotivasi generasi Z untuk bekerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(2), 165–176. <https://doi.org/10.29244/jmo.v16i2.62422>
- Guslina, I., Mardiana, R., Adha, A., Juhari, A., & Giharjo. (2025). HRM Strategies for Managing Generation Z Talent: Understanding Workplace Needs and Motivations. *Journal of Business*

- and Management Inaba*, 4(1), 83-93. <https://doi.org/10.56956/jbmi.v4i1.414>
- Hadi, N. P. N. (2025). Career adaptability of generation Z: A systematic literature review. *PUPIL: International Journal of Teaching, Education and Learning*, 2025, 361–393. <https://doi.org/10.20319/ictel.2025.361393>
- Hayati, E. N. (2024). Karakteristik Belajar Generasi Z dan Implikasinya Terhadap Desain Pembelajaran IPS. *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan*, 4(8), 8. <https://doi.org/10.17977/um065.v4.i8.2024.8>
- Indroputri, I. A. & Sanjaya, R. (2024). Digital transformation in human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Business Studies*, 7(1), 48–56. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.48-56>
- Kuswara, G. B. & Yulianah, Y. (2025). Human Resources Management Challenges and Solutions in Managing a Multi-Generational Workforce in the Digital Era. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia (JIM-ID)*, 4(10), 1346–1355.
- Latief, G. A. & Ridloah, S. (2025). Mengurai Teka-Teki Turnover Intention Generasi Z: Faktor dan Strategi Retensi. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 582-607. <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.378>
- Lestari, R. P., Johan Efendi, & Agus Setyobudi. (2025). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(3), 3670–3677. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i3.7880>
- Maslah, Lestari, I., Susilo, A. (2024). Strategy of Management Human Resources and Opportunities in The Digital Era in Improving Career Development (A Case Study of Generation Z in Rangkasbitung Subdistrict). *Asia Pacific Journal of Management Studies*, 11(3). 215-222.
- Maulidiah, A. M. N. & Febriati, F. (2026). Perencanaan Karier Dan Mindset Kewirausahaan Sebagai Strategi Membangun Masa Depan Generasi Z di Era Digital. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(04), 251 - 257. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v11i04.10621>
- Mawabagja, D., Kurniawan, A., Islami, R. C. S., & Utomo, R. F. (2025). Strategi adaptasi manajemen puncak dalam menghadapi transformasi tenaga kerja generasi Z. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 3(3). 132-242. <https://doi.org/10.59422/global.v3i03.877>
- Muchtar, A. H. (2025). HRM in the age of Gen Z: Balancing flexibility, well-being, and productivity. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 3204–3211. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2452>
- Muttaqin, M. F. & Rindaningsih, I. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(6), 122–130. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i6.1470>
- Nugroho, Y. A. W., Yanti, B. E. D. & Haryanto, F. (2025). A systematic literature review on workplace expectations and behavioral characteristics of generation Z employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 14(3), 367-375. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486>
- Nugroho, Y. A. W., Yanti, B. E. D., & Haryanto, F. (2025). A systematic literature review on workplace expectations and behavioral characteristics of Generation Z employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 14(3), 367–375. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486>

- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2022). Strategi Pengembangan Kualitas SDM Generasi Millennial & Generasi Z Dalam Menghadapi Persaingan Global Era 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(1), 37–40.
- Putri, I. Z. A. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Langkah Strategis Pengelolaan Dalam Suatu Organisasi. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 89-95. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i3.3661>
- Rabbiyanti, D. K., Hafidli, D., Tambunan, H. B. D., Suryanto, Y., & Gumilang, I. K. (2025). New Trends in Human Resource Management: A Literature Review on Millennials and Gen Z. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 5(2), 481–491. <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v5i2.142>
- Ramadhani, O. & Khoirunisa. (2025). Generasi Z dan Teknologi: Gaya Hidup Generasi Z di Era Digital. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial (Jupendis)*, 3(1), 323–331. <https://doi.org/10.54066/jupendis.v3i1.2916>
- Reformasianto, V. L. & Faizah, N. (2024). Leadership Challenges in Managing Generation Z: An Indonesian Work Culture Perspective. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(4), 639-646. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i4.16565>
- Samsudin, A., Brian, J., Amanda, R., Putri, V., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28-39. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13848195>
- Siregar, L. D., Wita Farla WK, & Herlinda, S. (2023). The Generation Z Phenomenon and Its Implications in The Workforce. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 533–540.
- Syahiruddin, Parman, M. R., Biasane, A. N., Tiwow, C., Paramita, G. & Ernawati. (2026). Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Literatur terhadap Konsep, Fungsi, dan Perkembangannya. (2026). *Fokus: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 1-12.
- 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>
- Wajdi, M., Susanto, B., Sutiarmo, M. A., & Hadi, W. (2024). Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches. *Kajian Pendidikan Seni Budaya Sosial dan Lingkungan*, 1(1), 33–44. <https://doi.org/10.58881/kpsbsl.v1i1.8>
- Wibowo, W., & Ayuningtyas, F. (2024). Generasi Z sebagai konsumen masa depan: Karakteristik, preferensi, dan tantangan baru. *Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian dan Studi Ilmu Komunikasi)*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.32897/buanakomunikasi.2024.5.2.3937>
- Yordudom, T., Boonkaew, S., Imjai, N., Moghadas, S., Khuadthong, B., & Aujiropongpan, S. (2025). Developing career intention of Gen Z hospitality students: The roles and matters of experiential learning, problem-solving skills, positive thinking skills and adaptability skills. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 37, 100560. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2025.100560>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 51(0), a2263. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>

