

Peran Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Generasi Z

Arvina Nur Aeni ^{*1}
Fitri Anisa Nur Hidayah ²
Rifa Itsni Khairunnisa ³
Salwa Anisa Putri ⁴
Shintia Vinzza Ramadhani ⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Manajemen, Fakultas Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Indonesia

*e-mail: sntiavinzza@student.inaba.ac.id¹, itsniKhairunnisa@student.inaba.ac.id²,
Fitrianisanurhidayah@student.inaba.ac.id³, arvinanuraeni@student.inaba.ac.id³,
salwaanisa@student.inaba.ac.id⁵

Abstrak

Penerapan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang masih bersifat konvensional dan kaku sering kali tidak sejalan dengan karakteristik kerja Generasi Z, sehingga berdampak pada rendahnya keterikatan kerja dan tingginya tingkat turnover karyawan muda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja modern. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur terhadap publikasi periode 2017–2024 yang dianalisis secara deskriptif melalui sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa peran MSDM yang adaptif melalui penerapan fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital dalam pelatihan dan sistem umpan balik, serta pengelolaan kinerja yang transparan berkontribusi positif terhadap motivasi, keterikatan, dan kinerja karyawan Generasi Z. Simpulan penelitian menegaskan bahwa MSDM memiliki peran penting dalam menjembatani kebutuhan generasi digital native dengan tujuan organisasi. Secara praktis, organisasi di Indonesia perlu memodernisasi kebijakan MSDM dengan mengintegrasikan teknologi dan nilai budaya lokal seperti gotong royong untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung retensi karyawan muda secara berkelanjutan.

Kata kunci: Generasi Z; kinerja karyawan; lingkungan kerja modern; manajemen sumber daya manusia; teknologi digital

Abstract

The implementation of Human Resource Management (HRM) practices that are still conventional and rigid are often not in line with the work characteristics of Generation Z, resulting in low work engagement and high turnover rates of young employees. This study aims to analyze the role of Human Resource Management in improving the performance of Generation Z employees in the modern workplace. The study uses a qualitative approach with a literature study method of publications for the period 2017–2024 which are analyzed descriptively through thematic synthesis. The results of the study indicate that the adaptive role of HRM through the implementation of work flexibility, the use of digital technology in training and feedback systems, and transparent performance management contribute positively to the motivation, engagement, and performance of Generation Z employees. The conclusion of the study confirms that HRM has an important role in bridging the needs of the digital native generation with organizational goals. Practically, organizations in Indonesia need to modernize HRM policies by integrating technology and local cultural values such as mutual cooperation to create an inclusive work environment and support the sustainable retention of young employees.

Keywords: Generation Z; employee performance; modern work environment; human resource management; digital technology

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dan perubahan dinamika dunia kerja telah mendorong masuknya Generasi Z sebagai angkatan kerja dominan di berbagai organisasi, termasuk di Indonesia. Generasi Z yang lahir pada rentang akhir 1990-an hingga awal 2010-an dikenal sebagai generasi digital native yang terbiasa dengan teknologi, akses informasi yang cepat, serta pola komunikasi yang dinamis. Dalam konteks dunia kerja, Generasi Z cenderung mengharapkan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta kesempatan pengembangan

diri yang berkelanjutan. Perubahan karakteristik tenaga kerja ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agar tetap relevan dan mampu mendukung pencapaian kinerja karyawan secara optimal.

Namun, pada praktiknya masih banyak organisasi yang menerapkan sistem MSDM konvensional yang bersifat hierarkis dan kaku. Ketidaksesuaian antara kebijakan MSDM dengan nilai dan ekspektasi kerja Generasi Z sering kali berdampak pada rendahnya keterikatan kerja serta meningkatnya tingkat turnover karyawan muda. Lingkungan kerja yang minim partisipasi dan kurang memberikan ruang fleksibilitas berpotensi menghambat potensi Generasi Z, meskipun mereka memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pendekatan pengelolaan SDM yang diterapkan organisasi dengan karakteristik generasi kerja saat ini.

Dalam konteks tersebut, MSDM memiliki peran strategis dalam menjembatani kepentingan organisasi dengan kebutuhan dan karakteristik Generasi Z. MSDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang berperan dalam merancang kebijakan, sistem, dan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi, keterikatan, serta kinerja karyawan. Penerapan praktik MSDM yang adaptif, seperti fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja, serta komunikasi yang terbuka dan partisipatif, dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan karakter Generasi Z.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas karakteristik Generasi Z dan peran MSDM dalam meningkatkan kinerja karyawan. MSDM yang efektif melalui sistem rekrutmen yang tepat, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta sistem manajemen kinerja yang transparan terbukti berkontribusi positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Namun, kajian yang secara khusus mengintegrasikan peran MSDM berbasis teknologi dengan nilai budaya kerja lokal dalam konteks organisasi di Indonesia masih relatif terbatas. Padahal, nilai budaya seperti gotong royong, kebersamaan, dan komunikasi yang harmonis masih memiliki peran penting dalam membentuk hubungan kerja yang kolaboratif dan memperkuat loyalitas karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja modern. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian MSDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi di Indonesia dalam merancang kebijakan MSDM yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja modern. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami konsep, pola, serta temuan teoretis yang relevan mengenai peran MSDM tanpa melakukan pengujian hipotesis secara statistik. Fokus penelitian diarahkan pada karyawan Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang akhir 1990-an hingga awal 2010-an, serta praktik MSDM yang diterapkan di lingkungan kerja modern yang ditandai oleh pemanfaatan teknologi digital, fleksibilitas kerja, dan pola kerja partisipatif.

Desain penelitian bersifat deskriptif-eksploratif melalui sintesis tematik, yang bertujuan untuk menganalisis kesesuaian antara kebijakan dan praktik MSDM dengan karakteristik khas Generasi Z, seperti kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), keterbukaan komunikasi, serta adaptivitas terhadap teknologi. Data penelitian diperoleh dari sumber data sekunder melalui penelusuran sistematis terhadap literatur yang diterbitkan dalam kurun waktu 2017–2024. Sumber data meliputi artikel jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, buku referensi mengenai MSDM dan perilaku organisasi, serta laporan institusi global seperti McKinsey dan Deloitte yang relevan dengan topik Generasi Z dan dunia kerja modern.

Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu seleksi literatur berdasarkan kriteria relevansi terhadap karakteristik Generasi Z dan praktik MSDM, eliminasi terhadap sumber yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, serta sintesis untuk mengintegrasikan berbagai temuan dan konsep mengenai peran MSDM, pendekatan adaptif, serta nilai budaya lokal Indonesia seperti gotong royong. Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis isi (content analysis) secara tematik dengan mengidentifikasi pola, konsep utama, dan hubungan antara peran MSDM, karakteristik Generasi Z, serta kinerja karyawan. Hasil analisis kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, seperti fleksibilitas kerja dan sistem kerja hybrid, pemanfaatan teknologi digital dalam pengembangan SDM, sistem manajemen kinerja, serta peran budaya organisasi dalam membangun keterikatan kerja karyawan Generasi Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja modern. Generasi Z cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih optimal ketika organisasi mampu menerapkan praktik MSDM yang selaras dengan karakteristik dan kebutuhan mereka. Keselarasan tersebut terutama terlihat pada penerapan fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital, serta sistem kerja yang memberikan ruang partisipasi dan keterlibatan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan MSDM yang adaptif menjadi fondasi utama dalam mendukung kinerja karyawan Generasi Z.

Dari aspek rekrutmen dan seleksi, hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan rekrutmen berbasis nilai dan pemanfaatan media digital lebih efektif dalam menarik minat Generasi Z. Generasi ini cenderung tertarik pada organisasi yang mampu menyampaikan nilai, budaya kerja, serta peluang pengembangan diri secara transparan. Praktik MSDM yang adaptif dalam proses rekrutmen dinilai mampu meningkatkan kesesuaian antara karyawan dan organisasi, sehingga berdampak positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan Generasi Z. Hal ini menegaskan bahwa proses rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai tahap seleksi awal, tetapi juga sebagai strategi penting dalam membangun hubungan jangka panjang antara karyawan muda dan organisasi.

Fleksibilitas kerja juga menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keterikatan dan kinerja karyawan Generasi Z. Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan kerja fleksibel, seperti pengaturan waktu kerja yang lebih luwes dan penerapan sistem kerja hybrid, mampu meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kondisi ini mendorong meningkatnya motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang terlalu kaku dan hierarkis cenderung menurunkan keterikatan kerja serta meningkatkan kecenderungan turnover pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai kebutuhan strategis, bukan sekadar fasilitas tambahan bagi generasi muda.

Pemanfaatan teknologi digital dalam praktik MSDM juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Penggunaan platform digital dalam pelatihan dan pengembangan memungkinkan proses pembelajaran yang lebih interaktif, cepat, dan sesuai dengan gaya belajar Generasi Z. Selain itu, sistem umpan balik kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan melalui teknologi dinilai lebih efektif dibandingkan penilaian kinerja konvensional yang bersifat periodik. Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang mengharapkan komunikasi dua arah, transparansi, serta pengakuan yang cepat terhadap kinerja mereka. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi juga sebagai sarana strategis dalam pengelolaan kinerja karyawan.

Dalam konteks budaya organisasi, hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi nilai budaya lokal, seperti gotong royong, kebersamaan, dan komunikasi yang harmonis, dengan praktik MSDM modern dapat memperkuat keterikatan dan kinerja karyawan Generasi Z. Budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif mampu menciptakan rasa memiliki serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Integrasi antara pendekatan modern berbasis teknologi dan nilai

budaya lokal menjadi keunggulan tersendiri bagi organisasi di Indonesia dalam mengelola karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

Meskipun hasil kajian menunjukkan peran positif MSDM dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur sehingga tidak melibatkan data empiris langsung dari lapangan. Selain itu, sumber literatur yang digunakan memiliki konteks dan latar belakang organisasi yang beragam, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat umum dan belum tentu sepenuhnya mencerminkan kondisi spesifik setiap organisasi di Indonesia. Keterbatasan ini perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian dan menjadi peluang bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan pengujian empiris yang lebih mendalam.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja modern. Penerapan praktik MSDM yang adaptif, seperti perencanaan sumber daya manusia yang tepat, rekrutmen berbasis kompetensi, sistem manajemen kinerja yang transparan, serta pengembangan kompetensi berbasis teknologi, terbukti mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kualitas kinerja karyawan muda. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM tidak lagi dapat diposisikan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Karakteristik Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas, keterbukaan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menuntut organisasi untuk meninggalkan pendekatan MSDM tradisional yang kaku dan hierarkis. Dukungan organisasi terhadap work-life balance, keterikatan kerja (engagement), serta lingkungan kerja yang partisipatif menjadi faktor kunci dalam menjaga loyalitas dan tingkat retensi karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penguatan peran MSDM tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan. Secara keseluruhan, tujuan penelitian ini tercapai dengan menunjukkan bahwa pengelolaan MSDM yang adaptif, berbasis teknologi, dan sensitif terhadap karakteristik generasi merupakan kunci dalam mengoptimalkan potensi Generasi Z di dunia kerja saat ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Indonesia Membangun (INABA) Bandung, khususnya Program Studi Manajemen, atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan panduan, arahan, serta masukan berharga, serta kepada rekan-rekan yang telah berkontribusi dalam proses diskusi dan pengumpulan data. Terwujudnya jurnal ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan, sehingga penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Deloitte. (2022). *The Deloitte global Gen Z and Millennial survey*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute.

- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- 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*. Atria Books.
- Vanchapo, A. R. (2020). Beban kerja dan stres kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 45–56.