
TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGELOLA KARYAWAN GENERASI Z DI TEMPAT KERJA

Anggi Dwi Erianti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Harapan Bangsa

Email: anggidwierianti1@gmail.com

Alfizi alfizi

Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Harapan Bangsa

Email: alfizi@uhb.ac.id

Ulfatin Tri Aslikhah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Harapan Bangsa

Email: fatinaslikhah99@gmail.com

Vidya Nur Agitama

Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Harapan Bangsa

Email: vidyagita58@gmail.com

Abstrak

Perkembangan era digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam dinamika dunia kerja, salah satunya adalah hadirnya Generasi Z. Generasi ini dikenal sebagai karakteristik unik seperti kemampuan tinggi dalam penggunaan teknologi, keinginan untuk fleksibilitas kerja, serta kebutuhan antara keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji apa saja tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mengelola karyawan Generasi Z di tempat kerja. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif berdasarkan sumber-sumber ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karier, penghargaan, serta lingkungan kerja yang adaptif dan modern. Tantangan utama yang dihadapi MSDM meliputi kebutuhan akan fleksibilitas kerja, gaya komunikasi digital, ketergantungan pada teknologi, dan tuntutan akan pelatihan yang interaktif dan berbasis digital.

Kata kunci: Generasi Z, Teknologi Digital, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Abstract

The development of the digital era has brought significant changes in the dynamics of the world of work, one of which is the presence of Generation Z. This generation is known for its unique characteristics such as high ability to use technology, desire for work flexibility, and need for work-life balance. This research aims to examine the challenges faced by human resource management (HRM) in managing Generation Z employees in the workplace. The method used is a literature study with a qualitative descriptive approach based on relevant scientific sources. The

results of the study show that Generation Z has high expectations for career development, rewards, and an adaptive and modern work environment. The main challenges faced by HRM include the need for work flexibility, digital communication styles, dependence on technology, and the demand for interactive and digital-based training.

Keywords: Generation Z, Digital Technology, Human Resource Management

PENDAHULUAN

Di era digital dan dunia kerja modern yang berkembang pesat, keberagaman generasi merupakan fenomena penting yang mempengaruhi dinamika organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM). Menurut Mannheim dalam Lyons & Kuron, 2014 dalam (Sabrina et al., 2024) generasi merupakan kelompok individu yang tumbuh dan berkembang dalam periode waktu yang sama serta dipengaruhi oleh pengalaman sosial dan sejarah yang serupa, sehingga membentuk pola karakteristik dan kecenderungan sikap yang serupa..

Cristina (2016) dalam (A. Ramadhani & Nindyati, 2022) menjelaskan bahwa dalam dunia kerja saat ini terdapat empat generasi berbeda yang berada yaitu, *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Generasi Z merupakan generasi Y, dengan rentang tahun kelahiran antara 1997 sampai 2012. Selain itu, (Tapscott dalam Islami, 2016) dalam (Arum et al., 2023) menjelaskan bahwa Generasi Z umumnya mengacu pada individu yang dilahirkan antara tahun 1998 hingga 2009, yang tumbuh dalam lingkungan yang dipengaruhi oleh pesatnya perkembangan teknologi digital. Generasi ini berkembang di tengah kemajuan teknologi digital yang pesat, yang secara langsung memengaruhi cara mereka berinteraksi serta beradaptasi di lingkungan kerja.

Generasi Z memiliki karakteristik yang unik, seperti keterbukaan terhadap keberagaman, kepekaan terhadap isu sosial, dan preferensi pada fleksibilitas kerja. Mereka cenderung mandiri, inovatif, berorientasi solusi, serta memiliki harapan tinggi dalam memanfaatkan teknologi guna meningkatkan produktivitas. Menurut Hanifah & Wardono 2020 dalam (Fajriyanti et al., 2023) Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karier dan mudah beradaptasi dengan perubahan melalui berbagai platform digital. Hal ini

menunjukkan bahwa mereka cenderung menyelesaikan masalah secara fleksibel dan kreatif.

Meski, demikian, manajemen SDM menghadapi tantangan dalam mengelola Generasi Z, karena meskipun baru mulai bekerja, mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap karier dan fleksibilitas kerja. Masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja telah memengaruhi berbagai aspek, mulai dari cara pandang terhadap pekerjaan hingga tuntutan akan budaya dan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai-nilai mereka. Generasi ini membutuhkan lingkungan kerja modern, fleksibel, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan.

Generasi Z memiliki perspektif berbeda dalam memenuhi kebutuhan dan mengelola harapan, termasuk di lingkungan kerja. Teori motivasi Maslow dan Herzberg menyatakan bahwa kebutuhan dasar manusia harus terpenuhi untuk memotivasi orang bekerja. Namun, bagi Generasi Z, pengakuan atas pencapaian pribadi, kesempatan belajar, dan keseimbangan kehidupan kerja lebih penting daripada penghargaan finansial atau status pekerjaan. Selain itu, kebijakan yang memungkinkan karyawan Generasi Z bekerja secara fleksibel dan menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari juga dapat memengaruhi tingkat keterlibatan mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Umar (2008) dalam (Setiawan, 2022) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap aktivitas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja serta untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013), sebagaimana dikutip oleh (Prawiro et al., 2022) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia berfokus pada penentuan kebutuhan tenaga kerja secara

proyektif dan pengelolaannya agar sejalan dengan perencanaan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, jadi jika MSDM tidak bekerja dengan baik, maka hal ini menjadi hambatan besar untuk kepuasan karyawan dan keberhasilan perusahaan.

Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat disimpulkan sebagai proses yang menyeluruh dan terpadu, mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengawasan terhadap tenaga kerja, yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi secara optimal. MSDM tidak hanya berorientasi pada tugas-tugas administratif, melainkan juga menekankan pentingnya integrasi antara kebutuhan organisasi dan kepentingan karyawan. Dengan demikian, peran MSDM sangat krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena pengelolaan yang kurang efektif dapat menjadi hambatan besar terhadap kepuasan kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

KARAKTERISTIK GENERASI Z

Generasi Z, yang juga dikenal sebagai Gen Z, iGeneration, Gen Zers, atau generasi pasca millennial. Menurut Mannheim, dalam Lyons & Kuron, 2014 sebagaimana dikutip oleh (Alhadi & Usiono, 2025) generasi merupakan kumpulan individu yang terlahir dan tumbuh dalam periode waktu yang sama, serta mengalami peristiwa sosial dan historis yang serupa, yang secara kolektif membentuk pola pikir, nilai, dan kecenderungan perilaku yang khas. Karakteristik utama Generasi Z meliputi:

1. Ambisius

Generasi Z menunjukkan ambisi tinggi dalam meraih kesuksesan, yang mendorong mereka untuk membentuk karakter positif dalam mewujudkan cita-cita mereka.

2. Berorientasi pada Kepraktisan dan Kecepatan

Sebagai generasi yang tumbuh di tengah kemajuan teknologi dan budaya serba instan, Generasi Z cenderung menyelesaikan masalah secara cepat dan efisien,

dengan pendekatan yang praktis serta minim toleransi terhadap proses yang bertele-tele.

3. Mandiri dan Percaya Diri dalam Bertindak

Generasi Z adalah kelompok orang yang menyukai kebebasan, seperti kebebasan berpendapat, kebebasan berekspresi, dan kebebasan berkreasi. Generasi Z cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dan sikap optimis dalam menghadapi berbagai hal.

4. Kritis dan Teliti terhadap Informasi

Generasi Z memiliki pemikiran yang analitis dan cermat dalam menghadapi berbagai persoalan. Hal ini didukung oleh kemudahan akses informasi melalui internet, yang membentuk kebiasaan mereka dalam memeriksa segala sesuatu secara detail.

5. Menghargai Pengakuan dan Apresiasi

Generasi Z cenderung menyukai bentuk pengakuan atas kemampuan mereka, baik melalui hadiah, pujian, maupun penghargaan, sebagai bentuk validasi diri dan pencapaian.

6. Melek Teknologi Digital

Sebagai generasi yang tumbuh di era digital, Generasi Z sangat terampil menggunakan teknologi dan lebih nyaman berkomunikasi melalui media digital dibandingkan secara langsung.

Generasi Z menunjukkan ketertarikan terhadap lingkungan kerja di kantor, tetapi mereka lebih tertarik dengan jadwal kantor yang fleksibel dengan menggunakan teknologi dalam aktivitas sehari-harinya, serta umpan balik yang cepat dari atasan. Mereka cenderung memilih pekerjaan yang menawarkan kesempatan karier cepat dan stabilitas kerja. Meskipun demikian, mereka juga membutuhkan mentoring dan cenderung lebih loyal jika merasa dihargai.

Dalam hal mobilitas kerja, Generasi Z bersedia melakukan perjalanan bisnis ke luar negeri, namun tidak menunjukkan minat untuk bekerja dan menetap secara permanen di sana. Meskipun memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan, mereka justru lebih memilih bertahan pada satu perusahaan dalam jangka panjang,

selama pekerjaan tersebut tetap menantang dan menarik bagi mereka. Generasi Z meletakkan prioritas pada peningkatan jenjang karier yang cepat sebagai tujuan pribadi dan profesional mereka. Menurut Becton et al., 2014; Cennamo and Gardner, 2008 dalam (Septama & Darmawan, 2025) tingkat loyalitas Generasi ini terhadap organisasi akan meningkat apabila mereka memperoleh apresiasi yang layak dan memiliki kendali atas cara mereka bekerja.

Secara keseluruhan, Generasi Z memiliki karakteristik unik yang menuntut organisasi untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang mampu menyesuaikan diri dengan karakter dan tuntutan generasi muda. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam dunia kerja yang dinamis.

MOTIVASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN

1. Teori Motivasi

Menurut Prawira (2014) dalam (Sumarta & Edy, 2023) kata motivasi berasal dari kata Latin *movore*, yang berarti dorongan atau gerakan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi diartikan sebagai: (1) dorongan dalam diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak sadar, untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; dan (2) usaha yang mendorong individu atau kelompok untuk bertindak demi mencapai tujuan yang diinginkan atau memperoleh kepuasan atas tindakannya. Sementara itu, Abraham Maslow dalam (Azis & Amirrudin, 2020) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang bersifat konstan, tidak pernah berhenti, berfluktuatif, kompleks, serta menjadi karakteristik universal dalam setiap aktivitas organisme. Teori motivasi para ahli meliputi :

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia cenderung memenuhi kebutuhan pada tingkat paling dasar terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang paling tinggi.

Menurut Abraham Maslow dalam (Bari & Hidayat, 2022) kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkatan yaitu:



Gambar 1. Piramida Teori Maslow

- 1) Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)
Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar seperti makanan, air, udara, tidur, dan tempat tinggal. Jika tidak terpenuhi, individu tidak akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan lainnya.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)
Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan mencari rasa aman dari ancaman fisik maupun emosional seperti stabilitas kerja, jaminan kesehatan, dan lingkungan kerja yang aman.
- 3) Kebutuhan Sosial (Sosial Needs)
Manusia memiliki kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial, seperti persahabatan, kasih sayang, dan rasa memiliki dalam kelompok. Kebutuhan ini mendorong individu untuk berinteraksi dan menjadi bagian dari komunitas atau organisasi.
- 4) Kebutuhan Akan Penghargaan (Esteem Needs)
Kebutuhan ini berhubungan dengan penghargaan terhadap diri sendiri serta pengakuan sosial dari lingkungan sekitar.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi diri (Self-Actualization Needs)

Kebutuhan Aktualisasi diri yaitu kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow, di mana individu berusaha mengembangkan potensi diri secara maksimal, mengejar kreativitas, dan mencapai tujuan pribadi yang bermakna.

Dalam konteks Generasi Z, dua tingkat tertinggi dalam hierarki ini yaitu penghargaan dan aktualisasi diri, sangat penting. Generasi Z lebih cenderung mencari pekerjaan yang memberikan makna, pengakuan atas kemampuan mereka, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Frederick Herzberg dalam (Abbas S.A, 2023) menyatakan terdapat dua faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1) Faktor Motivasi

Faktor yang menumbuhkan kepuasan kerja dan memotivasi peningkatan kinerja karyawan, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab.

2) Faktor Hygiene

Faktor ini disebut faktor pemelihara karena mencegah ketidakpuasan, seperti kondisi kerja fisik, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, dan supervisi. Faktor ini tidak selalu meningkatkan kepuasan, tetapi sangat penting agar karyawan tidak merasa kecewa.

Bagi Generasi Z, faktor motivasi meliputi kesempatan berkembang dan makna pekerjaan yang tidak sekedar memberikan keamanan finansial, tetapi juga memenuhi kepuasan pribadi dan profesional..

c. Teori Keterlibatan Karyawan

Menurut Kruse dalam Sucahyowati dan Hendrawan (2020) sebagaimana dikutip oleh (Darojat & Istiqomah, 2024) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan serta tujuan yang ingin dicapai. Peran keterlibatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Keterlibatan karyawan adalah suatu bentuk dedikasi atau tindakan saling menguntungkan antara organisasi (kelompok) dan karyawan.

Menurut, Schaufeli et al 2002 dalam (Sakeru et al., 2019) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan terdiri atas tiga indikator utama yaitu vigor (semangat atau energi tinggi dalam bekerja), dedication (komitmen dan antusiasme), dan absorptin (keterlibatan penuh dan fokus tinggi terhadap pekerjaan). Lingkungan kerja yang terpenuhi dengan indikator-indikator ini akan menjadi tempat kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga dapat membantu karyawan berkembang dan sehat secara psikologis.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berperan strategis dalam mendorong efektivitas organisasi secara menyeluruh. Terpenuhinya indikator-indikator keterlibatan seperti partisipasi kerja, pencapaian tujuan, dan komitmen emosional akan menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat, harmonis, serta memupuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini menjadi sangat relevan dalam menghadapi tantangan era kerja modern, di mana organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan sebagai aset utamanya.

Motivasi dan keterlibatan karyawan merupakan dua aspek krusial dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi tantangan generasi kerja baru. Pemahaman terhadap teori-teori motivasi dan keterlibatan, serta penerapannya yang kontekstual terhadap Generasi Z, berperan penting dalam membantu organisasi merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan karyawan.

GENERASI Z DAN TEKNOLOGI

Penggunaan teknologi di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan memandang kemudahan penggunaan serta manfaat yang diberikannya. Karena mereka sudah terbiasa dengan teknologi, Generasi Z lebih cepat menerima dan memanfaatkan teknologi. Sebagai “*digital natives*”, mereka dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, terutama selama revolusi industri 4.0 dan transformasi digital. Generasi Z lebih memilih berkomunikasi melalui aplikasi seperti WhatsApp, Slack, dan tim Microsoft, yang meningkatkan efisiensi kerja. Mereka lebih menyukai model kerja *hybrid* atau *remote* yang memberi kebebasan selama mereka mencapai target dan output pekerjaan.

Di era digital saat ini, perusahaan mengalami perubahan signifikan dalam strategi perekrutan, pelatihan, dan motivasi karyawan. Teknologi berperan penting dalam proses perekrutan melalui penggunaan alat seperti Sistem Pelacakan Pelamar (Applicant Tracking Systems/ATS) yang memungkinkan pencarian dan penilaian bakat secara lebih efektif. Selain itu, kemajuan teknologi telah mengubah metode pelatihan dengan menyediakan akses yang lebih mudah ke sumber daya pembelajaran online. Teknologi juga digunakan untuk memonitor kinerja karyawan, memberikan umpan balik secara real-time, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Namun, menurut Malihah & Normala (2024) dalam (Rosandi et al., 2025) menyatakan bahwa karyawan yang terbiasa dengan sistem kerja tradisional dan manual akan menghadapi kesulitan serta membutuhkan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi dengan sistem kerja berbasis aplikasi digital.

Kondisi ini sangat menuntut adanya dukungan aktif dari manajemen perusahaan, khususnya melalui pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi yang terarah. Pelatihan merupakan upaya sistematis yang dilakukan perusahaan untuk mendukung proses pembelajaran karyawan dalam mengembangkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaannya. Menurut Noe (2020) dalam (Hia I.M & Ndraha A.B, 2023) menyatakan bahwa tujuan utama dari pelatihan yaitu agar karyawan mampu menguasai materi berupa

pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang disampaikan, serta mampu menerapkannya secara efektif dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Pemanfaatan Teknologi dalam Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Penggunaan teknologi dalam MSDM memberikan dampak signifikan pada efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas perusahaan. Berikut merupakan berbagai jenis teknologi yang biasa digunakan:

1. *Human Resource Information Systems (HRIS)*

Menurut Rivai (2018) dalam (Sebayang & Fitriyah, 2024) HRIS merupakan sistem yang terstruktur untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, mengambil, dan memverifikasi data penting tentang karyawan. Terdapat tiga fungsi utama dalam Human Resource Information System (HRIS), yakni fungsi input, fungsi pemeliharaan data, dan fungsi output. Dengan HRIS, perusahaan bisa lebih mudah memantau data karyawan seperti absensi, kinerja, dan informasi pribadi. Sistem ini juga memudahkan tim HR dalam membuat keputusan yang efisien dan tepat berdasarkan data yang akurat.

2. *Applicant Tracking Systems (ATS)*

Applicant Tracking System (ATS) merupakan perangkat lunak yang dirancang untuk membantu perekrut dalam mengelola dokumen lamaran dan riwayat hidup calon pelamar. Melalui sistem ini, proses penyaringan kandidat dapat dilakukan secara lebih efisien berdasarkan kriteria tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, ATS mempermudah pengiriman surat penolakan dan penjadwalan wawancara.

3. *Learning Management System (LMS)*

Learning Management System (LMS) merupakan platform digital yang dirancang untuk mengelola, memfasilitasi, dan memantau proses pelatihan karyawan secara sistematis. Menurut Sudiantini et al., (2023) dalam (Kabul, 2024), LMS memungkinkan tim HR untuk membuat karyawan dan menyampaikan pelatihan secara online, memantau perkembangan karyawan, serta mengevaluasi hasil belajar mereka dengan lebih mudah.

Penerapan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia telah memberikan pengaruh besar terhadap efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan zaman. Melalui sistem seperti HRIS, ATS, dan LMS, proses-proses inti seperti perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan komunikasi menjadi lebih terstruktur serta berbasis data. Pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM mempercepat proses pengambilan keputusan dan akurat, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas dan kolaborasi, khususnya bagi Generasi Z yang sangat melek digital. Namun, di sisi lain, perubahan ini juga membuat organisasi harus siap menghadapi tantangan baru, seperti perbedaan kemampuan teknologi antar generasi, perlunya pelatihan yang terus menerus, dan pentingnya menjaga hubungan kerja yang baik. Oleh karena itu, penerapan teknologi dalam Manajemen SDM harus dilakukan dengan cara yang akurat dan terukur agar bisa memberikan manfaat nyata bagi karyawan dan perusahaan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (literatur review) untuk menganalisis berbagai tantangan yang dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mengelola karyawan dari Generasi Z. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena memungkinkan peneliti menyajikan informasi secara sistematis, objektif, dan mendalam terkait karakteristik serta fenomena yang diamati, tanpa melakukan manipulasi variabel. Menurut P. Indra & Cahya Ningrum, 2019.hlmn 25 dalam (Indriyana et al., 2024) menyatakan bahwa studi literatur merupakan pendekatan yang bertujuan untuk mengumpulkan serta menganalisis berbagai referensi yang berkaitan dengan topik penelitian agar dapat digunakan sebagai dasar dalam pembahasan. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai sumber, terutama literatur ilmiah seperti buku-buku akademik yang relevan , artikel atau jurnal, ensiklopedia, dan laporan hasil penelitian yang baru maupun terdahulu.

Studi literatur digunakan sebagai landasan utama dalam penelitian ini karena metode tersebut dapat membantu peneliti memperoleh pemahaman yang luas dan menyeluruh tanpa harus mengumpulkan data langsung di lapangan. Oleh sebab itu, seluruh informasi dalam kajian ini tidak hanya teoritis dan berdasarkan konsep-konsep yang sudah ada, tetapi juga dapat memberikan penjelasan yang mendalam dan relevan dengan masalah yang ditangani. Peneliti bisa mendapatkan pemahaman yang terstruktur mengenai karakteristik, harapan, serta isu-isu yang timbul saat mengelola karyawan Generasi Z dengan mengidentifikasi, menilai, dan menganalisis literatur yang ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengembangan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih adaptif dan inovatif dimasa depan.

Peneliti menggunakan pendekatan sistematis untuk memilih artikel yang relevan dan berkonsentrasi pada jurnal ilmiah yang terindeks Google Scholar, *ResearchGate*, perpustakaan digital universitas, dan Neliti. Literatur yang terkumpul dievaluasi berdasarkan relevansi, validitas, dan kredibilitasnya. Hanya sumber yang memenuhi persyaratan ilmiah yang akan dievaluasi lebih lanjut. Hasil analisis disusun secara sistematis menjadi uraian naratif yang menjelaskan berbagai masalah MSDM berdasarkan kerangka kerja yang relevan, seperti karakteristik Generasi Z, komunikasi, pengelolaan kinerja, fleksibilitas kerja, pelatihan dan pengembangan, serta retensi karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

KARAKTERISTIK UTAMA GENERASI Z DAN DAMPAKNYA PADA TEMPAT KERJA

Generasi Z dikenal sebagai generasi digital yang mandiri, mampu belajar hal baru secara cepat melalui video tutorial di platform seperti YouTube dan TikTok. Mereka cenderung melakukan tugas secara individual dan lebih suka mengerjakan pekerjaan sendiri tanpa banyak menjalin kerjasama dengan tim. Mereka cenderung berfokus pada penyelesaian tugas yang sesuai dengan kemampuan pribadi, sementara tanggung jawab lainnya diserahkan kepada rekan

kerja. Pola pikir ini mendorong minat untuk berwirausaha, karena memberikan kebebasan dalam bekerja secara mandiri tanpa harus mengikuti pola kerja tradisional.

Berdasarkan hasil kajian literatur milik Bataineh, 2019; Fajri, 2022; Sismawati & Lataruva, 2020) dalam (Waworuntu et al., 2022) menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan dampak yang berarti terhadap performa kerja karyawan Generasi Z. Menurut Puspitasari, 2020 dalam (Waworuntu et al., 2022) generasi ini mengutamakan keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kehidupan personal. Mereka percaya bahwa keseimbangan ini dapat meningkatkan kesehatan mental, kebahagiaan, dan produktivitas di tempat kerja. Dukungan teknologi modern memungkinkan mereka bekerja secara fleksibel, baik dari segi waktu maupun lokasi, sehingga mereka dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Generasi Z menginginkan pengalaman kerja yang fleksibel, baik dari segi waktu maupun lokasi kerja. Generasi Z membutuhkan strategi manajemen SDM yang mendukung fleksibilitas, kesehatan mental, dan peluang pengembangan karir cepat.

TANTANGAN DALAM PENGELOLAAN KINERJA GENERASI Z

Setelah berhasil menarik perhatian Generasi Z, perusahaan menghadapi tantangan berikutnya, yaitu mempekerjakan karyawan Generasi Z. Penting bagi perusahaan untuk menilai keterampilan dan kompetensi Generasi Z secara efektif. Meskipun Generasi Z cenderung lebih mahir dalam teknologi, memiliki kemampuan *problem-solving* yang baik, dan mudah beradaptasi dengan perubahan, mereka mungkin kurang memiliki pengalaman kerja dan keterampilan komunikasi tatap muka.

Tantangan dalam pengelolaan Generasi Z yaitu sebagai berikut :

1. Harapan Karir yang Tinggi

Generasi Z memiliki harapan tinggi terhadap karir dan kemajuan yang cepat. Apabila harapan ini tidak tercapai, mereka cenderung merasa tidak puas dan berpotensi pindah kerja, sehingga meningkatkan tingkat *turnover* karyawan.

2. Ketergantungan Teknologi

Generasi Z tumbuh di era teknologi dan terbiasa dengan perangkat elektronik, internet, serta media sosial. Mereka lebih suka berkomunikasi lewat pesan digital daripada tatap muka, sehingga keterampilan komunikasi langsung sering kali kurang terasah.

3. Kebutuhan akan *Feedback* dan Pengakuan

Generasi Z menghargai feedback dan pengakuan atas prestasi mereka, serta ingin mendapat masukan agar bisa berkembang. Namun, masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kerja resmi setahun sekali, sehingga mereka bisa merasa kurang dihargai.

4. Kebutuhan akan Fleksibilitas Kerja

Perusahaan yang masih menerapkan aturan kerja yang kaku akan sulit memenuhi harapan Generasi Z, karena mereka lebih memprioritaskan *work-life balance* dan kehidupan pribadi. Generasi Z juga cenderung memilih sistem kerja yang fleksibel, seperti *hybrid* atau *remote working*.

5. Mentalis *Multi-tasking*

Generasi Z dikenal mampu melakukan *multi-tasking*, karena mereka sering menyelesaikan banyak tugas sekalipun dan dapat berpindah antar perangkat dengan cepat. Namun, jika kebiasaan ini sering dilakukan dapat menurunkan kualitas kerja, menurunkan fokus, dan beresiko menyebabkan stres atau kelelahan jika tidak dikelola dengan baik.

Dalam mengelola Generasi Z memerlukan pendekatan yang inovatif dan fleksibel. Perusahaan perlu memberikan dukungan terhadap pengembangan karir, fleksibilitas kerja, serta membangun budaya yang mendorong kesejahteraan mental dan fisik. Selain itu, manajer dan tim HR perlu membantu Generasi Z dalam meningkatkan keterampilan komunikasi tatap muka dan mengelola kebiasaan *multi-tasking* agar produktivitas tetap terjaga.

KOMUNIKASI DAN KETERLIBATAN GENERASI Z

Komunikasi merupakan pondasi penting dalam hubungan kerja, namun keberhasilan komunikasi antar generasi sering kali menghadapi hambatan karena perbedaan karakteristik, nilai, dan preferensi. Generasi Z menunjukkan preferensi

komunikasi yang sangat berbeda. Kelompok demografis ini cenderung lebih menyukai platform media sosial seperti TikTok, Instagram, dan Snapchat maupun platform lain dari pada sarana komunikasi tradisional seperti halnya e-mail ataupun telepon seluler. Akibatnya, Pihak yang ingin menjalin keterhubungan dengan Generasi Z perlu bersikap proaktif, aktif di media sosial, serta memiliki pemahaman yang baik dalam memanfaatkan platform digital secara efektif.

Tantangan utama bagi Manajemen SDM adalah menghubungkan gaya komunikasi digital Generasi Z dengan standar komunikasi profesional yang berlaku di organisasi. Generasi Z menggunakan pola bahasa dan sistem komunikasi yang khas, yang sering kali tidak mudah dimengerti oleh generasi sebelumnya. Generasi Z tumbuh di era digital, sehingga cara mereka berkomunikasi dan berinteraksi banyak dipengaruhi oleh teknologi serta media sosial, yang membuat mereka lebih mengutamakan kecepatan dan kemudahan dalam berkomunikasi. Dengan demikian, cara mereka menyampaikan pesan sering kali berbeda dengan cara komunikasi yang biasa dilakukan oleh generasi sebelumnya. Perbedaan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman, keterlambatan tanggapan, atau bahkan ini dianggap tidak sopan atau tidak menghormati hierarki organisasi. Oleh karena itu, memahami gaya komunikasi Generasi Z menjadi langkah penting bagi siapa pun yang ingin menyampaikan pesan secara efektif dalam konteks lintas generasi.

Menurut Oktifa, 2022 dalam (Chandra et al., 2023) menyatakan bahwa Generasi Z lebih suka berkomunikasi secara virtual atau online dengan menggunakan jejaring internet. Oleh karena itu, diperlukan perubahan pada perilaku Generasi Z agar mereka dapat berkomunikasi tidak hanya mengandalkan internet, melainkan menggunakan metode lain yang relevan. Alyustin, 2022 dalam (Chandra et al., 2023) menambahkan bahwa Generasi Z memiliki karakter komunikasi yang cenderung terbuka dan adaptif, serta mengutamakan fleksibilitas dalam berinteraksi. Sedangkan generasi sebelumnya lebih terbuka dan tegas mengungkapkan pendapat secara langsung, Generasi Z cenderung lebih santai, terbuka, dan ramah dalam berkomunikasi. Kebiasaan ini dapat membuat mereka kurang aktif dalam berkomunikasi secara langsung. Oleh karena itu, pelatihan

komunikasi profesional sangat diperlukan untuk menyesuaikan cara berkomunikasi mereka dengan harapan organisasi.

Dalam konteks keterlibatan (*engagement*), kemampuan organisasi dalam menyesuaikan gaya komunikasi ini menjadi sangat penting. Keterlibatan Generasi Z tidak hanya dibangun melalui sistem kerja yang fleksibel, tetapi juga melalui komunikasi yang transparan, interaktif, dan penuh umpan balik. Mereka mengharapkan komunikasi dua arah yang memberikan ruang bagi mereka untuk berpendapat, didengar, dan mendapatkan tanggapan yang cepat dan relevan. Keterlibatan yang kuat juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu membangun budaya kerja yang inklusif, terbuka, serta memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi.

FLEKSIBEL DAN KESEIMBANGAN KERJA-KEHIDUPAN

Generasi Z membawa ekspektasi baru terhadap dunia kerja, salah satunya adalah kebutuhan tinggi terhadap fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Menurut Clark, 2000 dalam (Rahmayati, 2021) mengemukakan bahwa *Work Life Balance (WLB)* merupakan konsep yang menggambarkan cara individu dalam mengelola batas antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi mereka untuk mencapai keseimbangan. Generasi Z memandang *work-life balance* sebagai hal yang paling utama dan ingin memiliki karir di perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, *work-life balance* saat ini menjadi faktor penting yang memengaruhi keputusan individu dalam mencari dan melamar pekerjaan.

Generasi Z lebih mengutamakan kesehatan mental, waktu untuk diri sendiri, kesejahteraan emosional, waktu bersama keluarga, serta pengembangan diri di luar pekerjaan. Hal ini berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih terbiasa menerima jam kerja panjang dan dengan cara kerja yang lebih tradisional. Generasi Z sangat peka terhadap ketidakseimbangan beban kerja, sehingga hal ini menjadi isu yang penting. Jika perusahaan tidak mampu menjaga keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, risiko burnout dan angka turnover di kalangan Generasi Z berpotensi meningkat.

Dalam Manajemen SDM, hal ini menjadi tantangan besar karena masih banyak sistem tradisional yang mengukur kinerja berdasarkan kehadiran fisik dan jam kerja tetap. Oleh sebab itu, organisasi harus mulai menerapkan sistem yang fleksibel dan menilai kinerja berdasarkan hasil. Generasi Z mengharapkan perusahaan menyediakan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kerja-kehidupan, seperti *flexitime*, cuti kesehatan mental, dan program kesejahteraan karyawan. Mereka juga lebih menyukai sistem kerja *hybrid* atau *remote*.

Menurut Poulose Susdarsan, 2014 dalam (D. Y. Ramadhani & Rasto, 2021) menyatakan bahwa terdapat empat kelompok faktor utama. Pertama, faktor individu yang mencakup kondisi pribadi seperti kesejahteraan emosional, kehidupan sehari-hari, dan kecerdasan emosional. Kedua, faktor organisasi yang melibatkan kebijakan kerja, pengaturan jam kerja, dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta beban kerja, peran ganda, dan dampak teknologi. Ketiga, faktor sosial yang berkaitan dengan peran keluarga dan lingkungan sosial, termasuk dukungan pasangan, pengasuhan anak, tanggung jawab perawatan, serta konflik dalam hubungan personal. Terakhir, faktor lainnya seperti usia, jenis kelamin, status keluarga, jabatan, jenis pekerjaan, serta pendapatan juga turut berpengaruh terhadap terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia harus bertransformasi dari pendekatan tradisional ke pendekatan yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan karyawan Generasi Z. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saat ini bukan hanya sebagai tambahan, tetapi telah menjadi kebutuhan dasar yang mempengaruhi kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas mereka. Perusahaan yang mampu menyediakan sistem kerja yang fleksibel, mendukung kesehatan mental, serta kesejahteraan pribadi akan lebih unggul dalam menarik dan mempertahankan talenta muda yang mengutamakan kualitas hidup. Dengan kata lain, fleksibilitas kerja dan kebijakan *work-life balance* bukan hanya strategi untuk

mempertahankan karyawan, tetapi juga faktor penting yang mendukung daya saing organisasi di dunia kerja yang semakin cepat dan berbasis digital.

PENGELOLAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN GENERASI Z

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, aspek pelatihan dan pengembangan karyawan memegang peranan penting terutama dalam menghadapi ciri khas dari Generasi z yang kini mulai mendominasi dunia kerja yang kini sebagai digital native yang cepat beradaptasi dengan teknologi. Gaya belajar mereka sangat berbeda dari generasi sebelumnya karena mereka terbiasa dengan informasi instan, visualisasi yang kuat, dan interaksi berbasis teknologi.

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja memicu tantangan baru dalam persaingan global, terutama di tengah transisi menuju Revolusi Industri 5.0. Tantangan utama dalam menyusun program pelatihan untuk Generasi Z adalah membuat konten yang menarik, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan perkembangan karir mereka. Hal ini menuntut para pelatih untuk mengintegrasikan teknologi dan media digital dalam program pelatihan mereka. Namun, tidak semua pelatih memiliki keterampilan digital yang memadai untuk membuat dan menyampaikan materi pelatihan berbasis teknologi, sehingga dapat menjadi hambatan dalam membuat program pelatihan yang efektif dan relevan bagi Generasi Z. Meskipun Generasi Z tumbuh di era digital dengan akses informasi yang sangat luas, mereka tetap menghadapi tantangan dalam memilah informasi yang relevan dan terpercaya. Banyaknya konten yang tersedia secara online tidak selalu menjamin keakuratan informasi, sehingga kemampuan untuk mengevaluasi sumber, membedakan antara fakta dan opini, serta menyaring informasi yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku menjadi semakin penting. Dalam konteks ini, pemikiran kritis menjadi keterampilan esensial yang harus dimiliki oleh Generasi Z.

Selain itu, pelatihan untuk Generasi Z juga perlu dirancang untuk mendukung pengembangan *soft skills* seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi, yang tidak selalu menjadi fokus utama dalam pelatihan teknis berbasis

digital. Meskipun mereka sangat kompeten dalam penggunaan teknologi, banyak studi menunjukkan bahwa Generasi Z masih perlu dibimbing dalam membangun kecerdasan emosional dan interpersonal, terutama dalam konteks kerja lintas generasi. Oleh karena itu, penggabungan antara pelatihan berbasis teknologi dan penguatan sosial-emosional, proses pembelajaran dapat menjadi lengkap dan memberikan dampak positif yang berkelanjutan. Terakhir, penting juga memperhatikan bahwa Generasi Z sangat terbiasa dengan *feedback* instan. Mereka bertanya-tanya apakah mereka benar atau salah, serta bagaimana memperbaikinya secara langsung. Jika program pelatihan tidak memiliki sistem evaluasi atau *feedback* langsung yang cepat, mereka biasanya akan kehilangan minat. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan harus dibuat ulang menggunakan kuis interaktif real-time, alat pemantau digital, atau aplikasi penilaian otomatis. Melalui cara ini, proses pembelajaran akan meningkatkan retensi dan kepuasan kerja mereka.

Penggunaan teknologi dalam pelatihan menjadi solusi yang tepat untuk menghadapi tantangan pelatihan bagi Generasi Z. E-learning memberi kemudahan belajar kapan saja dan di mana saja, serta menyesuaikan dengan kebiasaan mereka yang sudah akrab dengan perangkat digital. Oleh karena itu, strategi pelatihan untuk Generasi Z harus dirancang dengan cara yang modern dan melibatkan mereka, seperti melalui e-learning, microlearning, dan coaching berbasis teknologi.

Generasi Z menyukai konten visual, video pembelajaran, dan materi interaktif yang bisa diakses kapan saja lewat perangkat digital. Untuk itu, organisasi perlu menyediakan microlearning, modul fleksibel, dan gamifikasi agar pelatihan lebih menarik serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Menurut Savignac, 2017 dalam (Atieq et al., 2023) menyatakan bahwa gamifikasi adalah pendekatan kontemporer yang mengintegrasikan elemen-elemen permainan ke dalam berbagai bidang non-permainan. Penerapannya meluas ke sektor bisnis, pendidikan, pemasaran, hingga peningkatan produktivitas kerja. Dalam konteks dunia kerja, gamifikasi dapat digunakan dalam proses rekrutmen, seleksi, maupun pelatihan, untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan efektivitas karyawan.

Generasi Z sangat terbiasa dengan teknologi dan menyukai pembelajaran yang cepat, visual, serta interaktif, sehingga penggunaan teknologi dalam pelatihan menjadi kunci penting untuk meningkatkan efektivitas dan keterlibatan mereka. Pendekatan seperti *e-learning*, *microlearning*, video interaktif, hingga gamifikasi, terbukti mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta efektivitas pembelajaran bagi karyawan dari generasi ini. Selain itu, metode *coaching* berbasis teknologi, pelibatan dalam proyek inovatif, dan umpan balik real-time meningkatkan kompetensi dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu membuat strategi pelatihan yang inovatif, fleksibel, dan partisipatif untuk menanggapi perubahan pola belajar generasi baru dan untuk berinvestasi sekaligus membangun sumber daya manusia yang kompeten di era digital.

KESIMPULAN

Generasi Z memiliki karakteristik unik diantaranya kecenderungan bekerja secara individual, menyukai fleksibilitas waktu dan tempat kerja, serta dan terbuka terhadap gaya komunikasi mereka yang fleksibel karakteristik ini menghadirkan tantangan khusus dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Generasi Z di dalam dunia kerja. Mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karier dan penghargaan atas kinerja mereka. Generasi Z cenderung memilih komunikasi digital, menyukai pembelajaran interaktif, serta membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, program pelatihan yang relevan dan berbasis teknologi, serta pendekatan komunikasi yang mencerminkan dengan gaya interaksi generasi saat ini. Dengan demikian, perusahaan dituntut agar dapat menciptakan budaya kerja yang inovatif, pendekatan yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan sosial karyawan dari Generasi Z. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan Generasi Z di tempat kerja sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam merespons kebutuhan dan karakteristik mereka secara tepat. Manajemen Sumber Daya Manusia dituntut untuk lebih fleksibel, inklusif, dan berbasis teknologi dalam menyusun strategi yang tidak hanya meningkatkan

produktivitas, tetapi juga mampu membangun loyalitas serta keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Abbas S.A. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 50–51. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Alhadi, H. A., & Usiono, U. (2025). Dampak Penggunaan Media Sosial Terhadap Produktivitas Gen-Z. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 49–50. <https://doi.org/10.62017/merdeka>
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 60–72. <https://ejournal.upnvj.ac.id/asrj/article/view/5812/2397>
- Atieq, M. Q., Basid, R. A., & Jayanti, T. (2023). Gamification pada Perusahaan: Dampaknya pada Tingkat Engagement Karyawan Generasi Z. *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 11(1), 75–76. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v11i1.19462>
- Azis, N., & Amirrudin. (2020). Motivasi Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa. *Jurnal Tarbawi*, 5(1), 60. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/tarbawi/article/view/3344>
- Bari, A., & Hidayat, R. (2022). Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Terhadap Keputusan Pembelian Merek Gadget Keywords : Publishing Institution. *Journal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 9. <https://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi/article/view/4303>
- Chandra, R. M., Sudjianto, M. K., & Adriana, E. (2023). Faktor-Faktor Komunikasi (Yang Perlu Dimiliki) Generasi Z Dalam Mempersiapkan Karir. *Student Research Journal*, 1(3), 351. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i3.345>
- Darojat, I., & Istiqomah. (2024). The Effect Of Employee Engagement And Work-Life Balance On Employee Performance At Baznas Tangerang City. *Jurnal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 6(3), 640–641. <https://doi.org/10.31000/combis.v6i3>
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–108. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Hia I.M, & Ndraha A.B. (2023). Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Museum Pusaka Nias. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas SAM Ratulangi*, 10(2), 1623. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jmbi/article/view/51797>
- Indriyana, N., Wardatussa'idah, I., & Wardhanilndah, P. A. (2024). Analisis Kemampuan Higher Order Thinking Skills (Hots) Dalam Pembelajaran Ipa

- Kelas V Di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 3662–3663. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/13905>
- Kabul, E. R. (2024). Penggunaan Teknologi Hrm (Human Resource Management) Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia. *Blantika: Multidisciplinary Jurnal*, 2(4), 431–432. <https://blantika.publikasiku.id/index.php/bl/article/view/128>
- Prawiro, D. S., Suroso, & Anggela Flora Patricia. (2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Rumah Sakit Ibu dan Anak dr Djoko Pramono. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 6(3), 9760. <https://doi.org/10.36312/jisip.v6i1>
- Rahmayati, T. E. (2021). Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol*, 4(2), 131–132. <https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/juripol/article/view/11098>
- Ramadhani, A., & Nindyati, A. D. (2022). Gambaran Makna Kerja Bagi Generasi Z Di Jakarta. *INQUIRY Jurnal Ilmiah Psikolog*, 13(1), 42. https://www.researchgate.net/publication/366469142_BAGAIMANA_GENERASI_Z_DI_JAKARTA_MEMAKNAI_PEKERJAANNYA_How_Z_Gen_in_Jakarta_have_their_Meaning_of_their_Work
- Ramadhani, D. Y., & Rasto. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As A Factor Affecting Employee Performance). *Manajerial*, 20(1), 100. https://www.researchgate.net/publication/361428343_KESEIMBANGAN_KEHIDUPAN_KERJA_WORK_LIFE_BALANCE_SEBAGAI_FAKTOR_YANG_MEMPENGARUHI_KINERJA_KARYAWAN_WORK_LIFE_BALANCE_AS_A_FACTOR_AFFECTING_EMPLOYEE_PERFORMANCE
- Rosandi, A. W., Wadih, S., Hakim, L., & Mutoan, D. S. (2025). Digitalisasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Analisis Tantangan Dan Peluang. *Jurnal Pemasaran Bisnis*, 7(1), 258–259. <https://journalpedia.com/1/index.php/jpb/article/view/4297>
- Sabrina, N., Istiqomah, N., Humaya, S., & Rahmatul Burhan, M. (2024). Al-Dalil Dilema Perusahaan kepada Generasi Gen Z dari Dampak Positif dan Negatif Perilaku Cyberloafing. *Al Dalil: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Hukum*, 2(3), 9–10. <https://ejournal.indrainstitute.id/index.php/al-dalil/article/view/1070>
- Sakeru, A. C. P., Hermawan, A., & Triyonggo, Y. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Toyota Motormanufacturing Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 2, 128. <https://ejournal.unair.ac.id/JMTT/article/view/12345>
- Sebayang, A. M. B., & Fitriyah, Z. (2024). Pengaruh Penggunaan Hris Terhadap Kepuasan Kerja Di Pt Reckitt Indonesia. *Society: Jurnal Jurusan Tadris Ilmu Pengetahuan Sosial*, 14(2), 30–31. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/society/article/view/7795>

- Septama, A., & Darmawan, E. S. (2025). Perbandingan Gaya Kerja, Stres Kerja dan Loyalitas Kerja pada Generasi X, Y dan Z: Studi Kasus di Rumah Sakit Pusat Pertamina. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(1), 39. <https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.454>
- Setiawan, R. I. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Pariwisata: Perspektif Potensi Wisata Daerah Berkembang. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 1(1), 25–26. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/301>
- Sumarta, & Edy, S. (2023). Motivasi Pembelajaran Pada Surat Al-Kautsar (Studi Analisis Makna Dalam Perspektif Pemikiran Dr. Kh. Abdul Syakur Yasin). *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 3(1), 3. <https://journal.almarhalah.ac.id/index.php/alhanin/article/view/32/28>
- 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. *Journal Society*, 10(2), 291–292. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>