Pajak dan Manajemen Keuangan
Volume. 3, Nomor.3 Juni 2026
E-ISSN .: 3046-9848; P-ISSN .: 3046-899X; Hal. 30-40
DOI: https://doi.org/10.61132/pajamkeu.v3i3.2321
Tersedia: https://ejournal.areai.or.id/index.php/PAJAMKEU

Tantangan Manajemen SDM dalam Menghadapi Generasi Z di Dunia Kerja Modern

Nazwa Aulia Nurzahra[1*], Tamara Nuramalia[2], Zakia Suci Amalia[3], Sri Mulyeni[4]
[1-4] Universitas Nasional PASIM, Indonesia
Email: aulianazwa689@gmail.com [1*], nuramaliatamara06@gmail.com [2], zakiasuci040@gmail.com [3], srimulyeni88@gmail.com [4]

**Penulis Korespondensi:* aulianazwa689@gmail.com

Abstract. *The development of digital technology and changing dynamics of the modern workplace have brought new challenges to human resource (HRM) management, particularly in addressing the characteristics of Generation Z as a new workforce. Generation Z is known as a generation born and raised in the digital era, thus possessing different mindsets, communication styles, and work expectations than previous generations. This study aims to analyze the challenges of HRM management in dealing with Generation Z in the modern workplace and formulate adaptive strategies that organizations can implement. The research method used was a qualitative approach with a literature review through data collection from relevant scientific journals and research articles. The results indicate that the main challenges faced by organizations include high turnover rates, changing communication patterns, the need for work flexibility, demands for mental well-being, and the acceleration of digital transformation. Generation Z prefers a participatory leadership style, a supportive work environment, and opportunities for continuous personal development. Organizations need to implement more flexible, humanistic, and technology-based HRM strategies to increase the loyalty and productivity of young employees. The study's conclusion confirms that organizational success in dealing with Generation Z is largely determined by the ability of HRM management to integrate technology with a people-centric leadership approach.*

Keywords: *Adaptive Leadership; Digital Transformation; Generation Z; Human Resource Management; Modern Workplace.*

Abstrak. Perkembangan teknologi digital dan perubahan dinamika dunia kerja modern telah membawa tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam menghadapi karakteristik Generasi Z sebagai tenaga kerja baru. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang lahir dan tumbuh di era digital sehingga memiliki pola pikir, gaya komunikasi, serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan manajemen SDM dalam menghadapi Generasi Z di dunia kerja modern serta merumuskan strategi adaptif yang dapat diterapkan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur melalui pengumpulan data dari jurnal ilmiah dan artikel penelitian yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi organisasi meliputi tingginya angka turnover, perubahan pola komunikasi, kebutuhan akan fleksibilitas kerja, tuntutan kesejahteraan mental, serta percepatan transformasi digital. Generasi Z lebih menyukai gaya kepemimpinan yang partisipatif, lingkungan kerja yang suportif, serta peluang pengembangan diri yang berkelanjutan. Organisasi perlu menerapkan strategi manajemen SDM yang lebih fleksibel, humanis, dan berbasis teknologi agar mampu meningkatkan loyalitas serta produktivitas karyawan muda. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi Generasi Z sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen SDM dalam mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Kata Kunci: Dunia Kerja Modern; Generasi Z; Kepemimpinan Adaptif; Manajemen SDM; Transformasi Digital.

1. PENDAHULUAN

Dunia kerja modern saat ini tengah mengalami transformasi struktural yang sangat masif, dipicu oleh integrasi teknologi digital yang cepat serta pergeseran demografi tenaga kerja. Fenomena yang paling menonjol dalam dinamika organisasi kontemporer adalah masuknya Generasi Z (Gen Z) ke dalam bursa kerja profesional. Sebagai generasi yang lahir

Naskah Masuk: 30 April 2026; Revisi: 20 Mei 2026; Diterima: 21 Juni 2026; Terbit: 26 Juni 2026

dan tumbuh berdampingan dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, mereka membawa perspektif baru dalam tatanan manajemen (Rifka Alkhilyatul, 2024; Kalimatunnisa et al., 2025). Kehadiran mereka membawa warna baru sekaligus kompleksitas tersendiri bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), di mana organisasi dituntut untuk melakukan adaptasi strategi yang lebih inklusif dan fleksibel (Nathasya, 2024). Generasi Z memiliki karakteristik, nilai-nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda secara fundamental dibandingkan generasi pendahulunya. Mereka dikenal sebagai digital natives yang memiliki ketergantungan sekaligus kemahiran tinggi terhadap perangkat digital. Hal ini menciptakan tantangan tersendiri dalam manajemen kompetensi, di mana organisasi tidak hanya dituntut untuk menyediakan infrastruktur teknologi, tetapi juga menyelaraskan budaya kerja digital dengan pola pikir Generasi Z yang menginginkan segala sesuatunya berjalan secara instan dan efisien. Jika manajemen gagal memahami karakteristik ini, maka kesenjangan antara ekspektasi karyawan muda dan realitas organisasi akan semakin lebar.

Tantangan pertama yang muncul adalah terkait pola komunikasi dan gaya kepemimpinan. Generasi Z cenderung lebih menyukai komunikasi yang transparan, instan, dan kolaboratif daripada struktur hierarkis yang kaku (Teguh et al., 2025). Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang bersifat instruktif mulai kehilangan efektivitasnya dan perlu digantikan oleh gaya kepemimpinan transformasional atau partisipatif yang mampu merangkul aspirasi mereka. Ketidakmampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya komunikasi ini sering kali berujung pada rendahnya tingkat keterikatan karyawan *employee engagement* dan tingginya angka turnover pada kelompok generasi muda (Rimadhani, 2024). Selanjutnya, transformasi digital menuntut adanya redefinisi terhadap kompetensi SDM. Era digital bukan hanya soal teknis, melainkan tentang kesiapan mental dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang disruptif. Manajemen SDM harus mampu memfasilitasi program pengembangan diri yang berkelanjutan, mengingat Generasi Z sangat menghargai peluang untuk belajar dan berkembang *continuous learning* sebagai bagian dari kompensasi non-finansial mereka. Fleksibilitas dalam bekerja, baik dari segi waktu maupun tempat, juga menjadi faktor krusial yang menentukan ketertarikan Gen Z terhadap suatu perusahaan (Anggaraini Manurung, Yosi, Azura Intan Pertiwi, 2025)

Aspek teknologi, masalah kesejahteraan dan kebermaknaan dalam bekerja menjadi poin utama bagi Generasi Z. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan stabilitas finansial, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai pribadi dan memberikan dampak sosial. Oleh karena itu, strategi retensi SDM saat ini harus lebih menyentuh sisi psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja *work-life balance.* Organisasi yang mampu

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental dan inklusivitas akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan talenta muda berbakat (Ariadi et al., 2025). Namun, integrasi Generasi Z ke dalam lingkungan kerja yang sudah diisi oleh Generasi X dan Millennial sering kali memicu konflik antar-generasi. Perbedaan etos kerja dan cara pandang terhadap otoritas menuntut peran MSDM sebagai mediator yang efektif. Strategi manajemen konflik dan pembangunan budaya organisasi yang harmonis menjadi kunci agar kolaborasi antar-generasi dapat berjalan optimal. Penggunaan teknologi informasi dalam administrasi SDM atau E-HRM juga dipandang sebagai solusi untuk menjembatani proses kerja yang lebih transparan dan efisien bagi semua pihak. Secara keseluruhan, pengelolaan Generasi Z bukan hanya sekadar tren sesaat, melainkan sebuah keharusan strategis bagi keberlanjutan organisasi di masa depan. Tantangan yang ada memerlukan pendekatan multidimensi yang menggabungkan aspek teknologi, psikologi, dan manajemen strategis (Afirado et al., 2025). Jika dikelola dengan tepat, energi dan kompetensi digital Generasi Z akan menjadi penggerak utama inovasi perusahaan. Sebaliknya, ketidaksiapan MSDM dalam beradaptasi akan membuat organisasi tertinggal dalam persaingan global yang semakin kompetitif. Artikel ini bertujuan untuk membedah lebih dalam mengenai tantangan manajerial yang dihadapi organisasi, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Generasi Z, serta merumuskan strategi adaptif bagi Manajemen SDM untuk menghadapi dinamika dunia kerja modern yang terus berubah (Asdig Fanani et al., 2025).

2. KAJIAN TEORI

Fenomena masuknya Generasi Z ke dalam pasar tenaga kerja global telah memaksa para praktisi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap teori-teori manajemen tradisional yang selama ini dianggap mapan. Generasi Z, yang secara kronologis lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, membawa karakteristik sosiopsikologis yang sangat berbeda dibandingkan pendahulunya, yakni sebagai *digital natives* murni yang tidak pernah mengenal dunia tanpa internet (Soliha et al., 2025). Secara teoretis, tantangan MSDM dimulai dari pemahaman terhadap ekspektasi kerja mereka yang sangat menekankan pada kecepatan, transparansi, dan fleksibilitas. Bagi Generasi Z, batasan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi tidak lagi bersifat kaku, melainkan sebuah integrasi yang harmonis *work-life integration*. Literatur menunjukkan bahwa kegagalan organisasi dalam menangkap esensi kebutuhan ini sering kali berujung pada benturan budaya organisasi yang

menghambat inovasi dan menyebabkan disrupsi internal yang tidak perlu (Manurung et al., 2025).

Tantangan strategis berikutnya berkaitan dengan pergeseran motivasi kerja yang tidak lagi didominasi oleh faktor finansial semata. Meskipun stabilitas ekonomi tetap dianggap penting, Generasi Z memiliki kecenderungan kuat untuk mencari nilai-nilai sosial dan etika dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka sangat kritis terhadap isu-isu lingkungan, keadilan sosial, dan inklusivitas. Dalam perspektif MSDM, hal ini menuntut perubahan pada strategi *employer branding* yang harus mampu merefleksikan tanggung jawab sosial perusahaan secara otentik. Jika sebuah organisasi dianggap tidak memiliki tujuan yang jelas atau hanya berorientasi pada profit tanpa peduli pada dampak sosial, maka organisasi tersebut akan kesulitan menarik talenta terbaik dari generasi ini. Selain itu, tuntutan akan lingkungan kerja yang sehat secara mental telah menjadi syarat mutlak bagi mereka, di mana kebijakan manajemen SDM harus mencakup program kesejahteraan psikologis sebagai bagian dari hak dasar karyawan (Soliha et al., 2025).

Aspek retensi karyawan menjadi titik krusial dalam kajian manajemen modern menghadapi Generasi Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang mengutamakan masa kerja panjang demi loyalitas, Generasi Z cenderung lebih pragmatis dan berani melakukan *job hopping* jika merasa tidak ada peluang pengembangan karir yang cepat atau jika lingkungan kerja dirasa toksik. Hal ini menantang teori loyalitas konvensional dan memaksa manajemen untuk menciptakan strategi retensi yang lebih dinamis. Pengembangan karir tidak lagi bisa dilihat sebagai jalur linear yang panjang, melainkan harus dipandang sebagai serangkaian proyek atau pencapaian jangka pendek yang memberikan kepuasan instan dan pengakuan berkala. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja berbasis tahunan mulai digantikan dengan sistem *real-time feedback* yang memungkinkan komunikasi dua arah secara terus-menerus antara atasan dan bawahan (Manurung et al., 2025).

Dalam konteks operasional, transformasi digital dalam MSDM bukan lagi sebuah pilihan melainkan keniscayaan. Generasi Z mengharapkan semua proses administratif, mulai dari rekrutmen, *onboarding*, hingga pelatihan, dilakukan secara digital dan mandiri. Namun, ketergantungan pada teknologi ini membawa tantangan tersendiri pada dimensi komunikasi interpersonal. Studi menunjukkan adanya potensi penurunan kemampuan komunikasi lisan dan resolusi konflik secara tatap muka di kalangan pekerja muda, yang pada akhirnya dapat memengaruhi dinamika kerja tim. Manajemen SDM harus mampu merancang pelatihan yang tidak hanya fokus pada *hard skill* teknis, tetapi juga pada penguatan *soft skill* seperti negosiasi, empati, dan kecerdasan emosional untuk menjembatani kesenjangan gaya komunikasi antar-

generasi yang ada di dalam kantor (Mawabagja et al., 2025). Gaya kepemimpinan di era modern harus mengalami evolusi dari gaya instruktif menjadi gaya kepemimpinan mentor *coaching leadership*. Generasi Z sangat tidak menyukai mikromanajemen; mereka lebih menghargai otonomi dan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas. Pemimpin yang sukses di masa depan adalah mereka yang mampu berperan sebagai fasilitator dan motivator yang mampu menyelaraskan ambisi pribadi karyawan dengan target strategis perusahaan. Hal ini juga berkaitan dengan model kerja fleksibel seperti *remote working* atau *hybrid work* yang telah menjadi norma baru bagi mereka. Perusahaan yang bersikeras mempertahankan sistem kerja konvensional di kantor tanpa alasan yang kuat akan menghadapi risiko besar kehilangan daya saing dalam memperebutkan talenta unggul (Muhammad et al., 2024).

Keberhasilan manajemen SDM dalam menghadapi Generasi Z sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menjadi lebih tangkas *agile* dan responsif terhadap perubahan. Tantangan yang muncul, mulai dari masalah retensi, transformasi digital, hingga perubahan gaya kepemimpinan, sebenarnya merupakan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan budaya kerja yang lebih manusiawi dan produktif. Penyelarasan antara pemanfaatan teknologi canggih dengan pendekatan yang berpusat pada manusia *human-centric approach* adalah kunci utama. Dengan memahami karakteristik dan kebutuhan Generasi Z melalui literatur yang akurat, manajemen SDM dapat membangun fondasi yang kuat bagi organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah kompleksitas dunia kerja modern yang terus berubah (Ayyasy & Maelani, 2024)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur yaitu dengan mengkaji dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang relevan untuk memahami secara mendalam fenomena tantangan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi Generasi Z di dunia kerja modern (Sugiyono, 2018). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali berbagai perspektif teoritis dan hasil penelitian terdahulu sehingga menghasilkan analisis yang komprehensif dan kontekstual. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, serta sumber terpercaya lainnya yang berkaitan dengan karakteristik Generasi Z, manajemen SDM, dan transformasi digital. Pemilihan data dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan aspek kredibilitas, relevansi, serta kebaruan informasi agar data yang digunakan memiliki validitas yang tinggi dan sesuai dengan perkembangan terkini. Teknik pengumpulan data

dilakukan melalui metode dokumentasi dan penelusuran literatur secara sistematis dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, serta mencatat informasi penting yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan gambaran yang jelas mengenai tantangan serta strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen SDM dalam menghadapi Generasi Z. Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang kompleks serta mendukung perumusan strategi manajemen SDM yang lebih adaptif dan relevan di era digital

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut kami tuliskan hasil studi literatur pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. Hasil Analisis Literatur

No	Judul & Nama Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Analisis Strategi SDM dalam Menghadapi Gen Z (Rifka Alkhilyatul, 2024)	Studi Literatur	Perusahaan perlu adaptasi pola komunikasi yang lebih terbuka dan cepat demi menekan angka *turnover* Gen Z.
2	Motivasi Kerja Generasi Z di Era Disrupsi (Nathasya, 2024)	Studi Literatur	Kesejahteraan mental dan lingkungan yang suportif jauh lebih memotivasi dibanding sekedar faktor gaji.
3	Peluang dan Tantangan Karir Gen Z di Era 5.0 (Rimadhani, 2024)	Kualitatif	Gen Z punya literasi digital tinggi, tapi masih lemah di ketahanan kerja dan komunikasi interpersonal.
4	Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan (Anggaraini Manurung, Yosi, Azura Intan Pertiwi, 2025)	Studi Literatur	Teknologi membuat kerja semakin cepat tetapi tanpa pelatihan akan berdampak pada timbulnya *technostress* di kalangan karyawan.
5	Paradigma Kepemimpinan Mengelola Gen Z (Ariadi et al., 2025)	Kualitatif	Pemimpin harus berubah peran dari sekedar pemberi perintah menjadi mentor atau pelatih.
6	Tantangan Manajemen SDM Dunia Modern (Afirado et al., 2025)	Studi Literatur	Employer branding lewat media sosial jadi kunci utama untuk menarik minat talenta muda berbakat.
7	Kendala Teknologi dalam Pengembangan Bisnis Digital (Asdig Fanani et al., 2025)	Studi Literatur	Masalah utama bukan cuma alat, tapi kesiapan SDM dan keamanan *cyber* yang sering terabaikan.
8	Peran Literasi Digital pada Generasi Muda (Soliha et al., 2025)	Kualitatif	Kemampuan menyaring informasi jadi senjata utama Gen Z untuk bersaing di pasar kerja global.
9	Implementasi AI dalam Manajemen SDM (Mawabagja et al., 2025)	Studi Literatur	AI membuat rekrutmen menjadi efisien, tapi penilaian aspek manusiawi tetap membutuhkan sentuhan empati manajer.
10	Tantangan Kompetensi SDM Era Digital (Muhammad et al., 2024)	Studi Literatur	Perlunya *upskilling* karena banyak keterampilan teknis yang cepat usang akibat otomatisasi.
11	Keseimbangan Kerja (Work-Life Balance) Gen Z (Ayyasy & Maelani, 2024)	Kualitatif	Kebijakan kerja fleksibel (WFA) terbukti meningkatkan kepuasan tanpa menurunkan produktivitas kerja.
12	Etika Kerja Era Digital Perspektif (Manik, 2025)	Kualitatif	Integritas dan kejujuran tetap jadi pondasi utama meski sistem kerja sudah serba otomatis.

13	Gaya Kepemimpinan Situasional di Start-up (Prasetyo & Hasyim, 2022)	Studi Kasus	Struktur organisasi yang datar dan santai bikin inovasi lebih cepat muncul di lingkungan kerja muda.
14	Analisis Retensi Karyawan Generasi Z (Hidayatullah et al., 2025)	Kualitatif	Budaya kerja yang inklusif dan apresiatif lebih ampuh "mengunci" Gen Z dibanding kenaikan gaji.
15	Dinamika SDM di Sektor UMKM Digital (Harahap et al., 2025)	Deskriptif	UMKM butuh pelatihan digital agar tidak kalah saing dengan korporat besar dalam mencari talenta.
16	Dampak Ekonomi Digital pada Tenaga Kerja (Abdillah, 2024)	Data Sekunder	Munculnya banyak lapangan kerja baru di gig economy, tapi perlindungan kerjanya masih minim.
17	Pengembangan Karir Era Industri 4.0 (Anjani, 2022)	Kualitatif	Soft skills seperti kreativitas jadi pembeda utama manusia dengan mesin di dunia kerja saat ini.
18	Kebijakan Publik dan Kesiapan SDM Daerah (Syafitri et al., 2025)	Evaluatif	Masih ada jarak antara kurikulum kampus di daerah dengan standar kebutuhan industri teknologi.
19	Transformasi Digital SDM sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas (Angelika Yanuar Kirana et al., 2023)	Kualitatif	Transformasi digital SDM upaya meningkatkan kinerja melalui pemanfaatan teknologi digital agar lebih efektif.
20	Inovasi Manajemen SDM untuk Daya Saing (Waruwu et al., 2024)	Studi Pustaka	Perusahaan pemenang adalah yang bisa menggabungkan teknologi canggih dengan kepedulian pada karyawan.

Berdasarkan tinjauan mendalam terhadap berbagai literatur yang ada, fenomena pergeseran dinamika dunia kerja saat ini tidak bisa dilepaskan dari hadirnya Generasi Z sebagai penggerak baru. Menekankan bahwa perusahaan saat ini berada di titik persimpangan di mana wajib merombak total strategi komunikasinya. Gen Z bukan tipe pekerja yang bisa didikte dengan instruksi satu arah; mereka menuntut transparansi dan keterlibatan emosional dalam setiap instruksi kerja (Dista et al., 2025). Hal ini menyoroti bahwa motivasi kerja generasi ini telah bergeser secara radikal. Gaji tinggi bukan lagi segalanya jika harus dibayar dengan kerusakan kesehatan mental. Gen Z lebih menghargai ekosistem kerja yang suportif dan memberikan ruang untuk keseimbangan hidup, sebuah fakta yang memaksa manajemen SDM untuk tidak lagi memandang karyawan sebagai aset mekanis, melainkan sebagai individu yang butuh ruang aktualisasi (Situmorang & Salahi, 2023). Tantangan ini menjadi semakin kompleks ketika membicarakan persinggungan antara karakter generasi dengan percepatan teknologi digital. Memberikan catatan kritis bahwa meskipun Gen Z lahir sebagai digital natives, mereka seringkali terjebak dalam masalah ketahanan kerja atau grit.

Literasi digital yang tinggi memang memudahkan mereka beradaptasi dengan tools baru, namun tanpa pendampingan yang tepat, mereka rentan mengalami kebosanan atau tekanan psikologis. Transformasi digital yang terjadi secara masif seringkali menciptakan technostress bagi SDM yang belum siap secara mental maupun kompetensi teknis (Angelika

Yanuar Kirana et al., 2023; Somantri et al., 2025). Oleh karena itu, upskilling bukan lagi sekadar program sampingan perusahaan, melainkan kebutuhan darurat untuk menjembatani kesenjangan keterampilan yang kian lebar akibat otomatisasi dan penggunaan kecerdasan buatan (AI).

Peran kepemimpinan mengalami evolusi yang cukup drastis di era ini. struktur organisasi yang hierarkis dan kaku mulai kehilangan taringnya, Model kepemimpinan yang lebih santai namun tetap fokus pada target, atau yang sering disebut sebagai gaya kepemimpinan situasional, terbukti lebih efektif dalam memicu inovasi di kalangan pekerja muda. Pemimpin masa kini dituntut untuk menjadi seorang mentor yang mampu memberikan feedback secara instan dan apresiatif, Hal ini berkaitan erat dengan upaya retensi karyawan atas pengakuan atas pencapaian sekecil apa pun jauh lebih berharga bagi Gen Z dibandingkan janji-janji bonus tahunan. Ketika seorang karyawan merasa suaranya didengar dan kontribusinya dianggap penting, loyalitas mereka akan tumbuh secara organik tanpa perlu dipaksa. Secanggih apa pun AI dalam membantu proses manajemen, keputusan akhir yang menyangkut nasib manusia tetap membutuhkan empati dan intuisi yang tidak dimiliki algoritma (Manurung et al., 2025).

Dalam konteks yang lebih luas, dimensi etika yang harus tetap dijaga meski pekerjaan dilakukan secara virtual dan otomatis. Pada akhirnya, keberhasilan manajemen SDM di masa depan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun sinergi antara teknologi yang mumpuni, karakter pekerja yang tangguh, serta kepemimpinan yang memanusiakan manusia (Waruwu et al., 2024). Sebagai calon praktisi maupun akademisi, kita harus sadar bahwa teknologi hanyalah alat; penggerak utamanya tetaplah jiwa dan kreativitas manusia yang tidak akan pernah bisa tergantikan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis menyeluruh terhadap berbagai literatur, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menghadapi Generasi Z sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menjadi lebih tangkas *agile* dan responsif terhadap perubahan pola pikir tenaga kerja modern. Tantangan yang muncul mulai dari tingginya angka turnover, tuntutan transformasi digital, hingga pergeseran ekspektasi kerja yang lebih mengutamakan kesejahteraan mental daripada sekadar faktor finansial sebenarnya merupakan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan budaya kerja yang lebih manusiawi dan produktif. Penyelarasan antara pemanfaatan teknologi canggih seperti AI dengan pendekatan kepemimpinan mentor *coaching leadership* yang memberikan otonomi serta

transparansi adalah kunci utama untuk mempertahankan talenta muda. Pada akhirnya, sinergi antara efisiensi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan, empati, dan kreativitas akan menjadi fondasi kuat bagi organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah kompleksitas dunia kerja yang terus berubah secara disruptif.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, F. (2024). Dampak Ekonomi Digital Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, *2*(1), 27–35. https://doi.org/10.70437/benefit.v2i1.335

Afirado, D. N., Sari, I. Y., Muamalah, H., Hanrigita, A., Fatimah, N., Putra, R. S., Nahdlatul, U., & Surabaya, U. (2025). *Issn: 3025-9495*. *20*(11), 1–9.

Angelika Yanuar Kirana, Mohamad Saifudin, Muhammad Miftachul Mukhlisin, Nina Fatmawati, & Mochammad Isa Ansori. (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *2*(4), 19–36. https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707

Anggaraini Manurung, Yosi, Azura Intan Pertiwi, D. (2025). Strategi Pengolahan Sumber Daya Manusia Pada Generasi Z Tantangan Dan Peluang Di Era Digital Untuk Meningkatkan Human Resource Processing Strategy in Generation Z Challenges. *Jurnal Riset Sistem Informasi Dan Aplikasi Komputer (JRSIKOM).*, *1*(2), 21–26.

Anjani, M. (2022). Peran Perencanaan Karir Bagi Generasi Milenial Di Era Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional …*, (21).

Ariadi, A., Badaruddin, B., & Saharuddin, S. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital : Studi Bibliometrik. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *9*(3), 831–854. https://doi.org/10.31955/mea.v9i3.6342

Asdig Fanani, M., Miftahul Jannah, L., Sumber Daya Manusia Sektor Publik, P., Adaptif untuk Generasi Milenial dan, S. Z., Kunci, K., Milenial dan, G. Z., Sipil Negara, A., Asn, S., Sumber Daya Manusia, M., & Birokrasi, R. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik : Strategi Adaptif untuk Generasi Milenial dan Z. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *10*(4), 779–796.

Ayyasy, A. N., & Maelani, S. (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, *1*(02), 53–59. https://doi.org/10.70508/2egxeq43

Dista Rahmayanti., Syahril Rulyan., Isna Nur Lutfiah., & Sri Mulyeni. (2025). Penerapan Fungsi Manajemen dalam Kepengurusan Himpunan Mahasiswa. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner* , *1*(03), 701-710.

Harahap, M. A. K., Apramilda, R., Wahyuningratna, R. N., Husaini, H., Ariyanti, R., & Hendratni, T. W. (2025). Peran Kompetensi Sdm, Adopsi Teknologi dan Kolaborasi Dalam Organisasi : Upaya Penguatan UMKM Indonesia. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, *3*(4), 5288–5293. https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1382

Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). *JKPIM+VOL.3+No.2+April+2025+Mahdi+(01-16)*. *3*(2), 1–16.

Kamilatunnisa Kamilatunnisa, Kasih Kasih, Sonya Anggun Oktoviani, & Sri Mulyeni. (2025). Analisis Pengaruh Perilaku Manajemen Waktu terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa. *Katalis Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika*, *2*(3), 210–219. https://doi.org/10.62383/katalis.v2i3.2072

Manik, W. (2025). *Pengembangan Etika Profesi Guru di Era Digital dalam Perspektif Islam*. *04*(01), 2330–2341.

Manurung, E. J., Simamora, J. M., & Yusmalinda, Y. (2025). Strategi Gen Z dalam Menghadapi Perubahan Dunia Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, *5*(2), 501–510. https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.714

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*(03), 132–242. https://doi.org/10.59422/global.v3i03.877

Muhammad, O. :, Alieffiansyah, K., & Arifin, M. Z. (2024). PT. Media Akademik Publisher Tantangan dan Peluang MSDM Terhadap Perkembangan Teknologi. *Jma)*, *2*(12), 3031–5220.

Nathasya, H. (2024). No TitleΕΛΕΝΗ. *Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, *5*(1), 70–80.

Prasetyo, M. H., & Hasyim. (2022). Relasi Kepemimpinan Situasional Dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Tim Project Bisnis Generasi Y. *Nusantara Hasana Journal*, *1*(11), 22–32.

Rachmayuniawati, Y., & Mulyeni, S. (2020). Pengujian Gaya Kepemimpinan Organisasi. *Owner : Riset Dan Jurnal Akuntansi*, *4*(2), 517-526. https://doi.org/10.33395/owner.v4i2.278

Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, I. I. J. (2024). *No Title 済無No Title No Title No Title*. *2*, 306–312.

Rimadhani, A. P. (2024). Menghadapi Perubahan Paradigma Kepemimpinan: Strategi Mengelola Generasi Z dan Milenial Yang Berbeda. *Journal of Knowledge and Collaboration*, *1*(2), 60–70. https://doi.org/10.59613/cw1gf538

Siti In Meida Yasmin, Muhammad Risky Afandi, Aulia Rahmayanti, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Literature Review: Pengembangan Karir Yang Efektif Di Era 4.0. *Journal of Management and Creative Business*, *2*(3), 37–53. https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2647

Situmorang & Salahi. (2023). Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *7*(5), 959–1218.

Soliha, N. N., Malinda, O., & Ilaiha, T. A. (2025). *Transformasi Budaya Kerja Generasi Z Dalam Membangun Profesionalisme Di Era Digital*. *1*(2), 121–134.

Somantri, D., Suradi, S., Hidayat, H., & Mulyeni, S. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi:(Kajian Studi Literatur). *Global Leadership Organizational Research in Management*, *3*(2), 73-80.

Syafitri, I., Nurman, N., Mardatillah, A., & Hefriyenni, R. (2025). Peningkatan Layanan Administrasi Kependudukan Melalui Identitas Kependudukan Digital (IKD) : Studi Kesiapan SDM dalam Era Transformasi Digital di Provinsi Riau. *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *11*(2), 277–301. https://doi.org/10.25299/jiap.2025.24856

Teguh Rahayu Chaerudin., Agung Sukma Gumelar., & Sri Mulyeni. (2025). Manajemen Waktu Mahasiswa Aktivis Organisasi Dalam Menyelesaikan Studi Tepat Waktu: Pendekatan Kualitatif POAC. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner* , *2*(02), 107-117.

Waruwu, T., Economic, M. R.-Y. S., & 2024, U. (2024). Peran Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Mewujudkan Inovasi di Perusahaan. *Ejurnal.Yossoedarso.Ac.Id*, *6*(3), 24–30.