

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: KINERJA KARYAWAN GENERASI Z BERDASARKAN SISTEM KERJA HYBRID PADA PERUSAHAAN START UP

Rizscy Ananda Mulia¹, Hadisti Khoerunnisa², Yusuf Budi Harto³

^{1,2,3}Stie Bhakti Pembangunan Magister Manajemen

rizscy@yahoo.com¹, hnisa969@gmail.com², yusuf_budiharto@yahoo.com³

Abstract

Employee roles and engagement are crucial in the sustainability of the company, where the engagement is based on commitment. This commitment is reflected in performance that includes emotional, cognitive, and behavioral aspects. This study aims to identify the performance of Generation Z employees based on a hybrid work system and analyze the SWOT of Generation Z which can provide relevant formulations for effective HR strategies. The research method used is descriptive with a qualitative approach. Descriptive research aims to describe current phenomena systematically and factually. Data collection techniques in this study are observation and literature studies. Data analysis was carried out using the SWOT method (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT analysis is a systematic identification of various factors to formulate a strategy. This analysis is based on logic that can maximize strengths and opportunities, but at the same time can minimize weaknesses and threats. The results of the study show that Generation Z brings unique characteristics that influence the dynamics and culture of the company, including rapid technological adaptation, preference for work flexibility, creativity, and innovation, and high social and environmental awareness. They highly value work-life balance, opting for hybrid or remote work models. However, challenges such as lack of work experience and a tendency to get bored quickly with monotonous routines also exist. The SWOT analysis shows that companies can leverage the strengths and opportunities of Generation Z by increasing training, providing work flexibility, and using technology in management.

Keywords: *Generation Z, Hybrid, Performance, Strategy, Human Resources.*

Abstrak

Peran dan keterikatan karyawan merupakan hal yang krusial dalam keberlangsungan perusahaan, yang mana keterikatan tersebut didasarkan pada komitmen, Komitmen ini tercermin dalam kinerja yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja karyawan Generasi Z berdasarkan sistem kerja *hybrid* dan menganalisis SWOT Generasi Z yang dapat memberi rumusan yang relevan terhadap strategi SDM yang efektif. Metode penelitian yang digunakan yakni deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual terkait fenomena kontemporer saat ini. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan penelitian literatur. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) adalah metode analisis data yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor untuk merancang strategi. Tujuan di balik analisis ini memungkinkan untuk memaksimalkan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman

(*threats*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang cepat, sehingga memiliki fleksibilitas kerja, kreativitas, dan inovasi, serta kesadaran sosial dan lingkungan yang tinggi, yang semuanya memengaruhi dinamika dan budaya bisnis. Mereka memilih model kerja hybrid atau remote karena dapat memberi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Namun, terdapat tantangan yakni kecenderungan untuk bosan dengan rutinitas yang monoton dan kurangnya pengalaman kerja. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang Gen Z dengan meningkatkan pelatihan, memberikan fleksibilitas kerja, dan manajemen berbasis teknologi.

Kata Kunci : Generasi Z, Hybrid, Kinerja, Strategi, Sumber Daya Manusia.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan dinamika gaya hidup mempengaruhi sistem kerja konvensional yang mengharuskan pekerja untuk bekerja dari kantor selama jam kerja tertentu mulai ditinggalkan dan beralih ke sistem kerja *hybrid*. Sistem kerja *hybrid* merupakan kombinasi kerja dari kantor dan jarak jauh yang selanjutnya menjadi pilihan banyak perusahaan secara internasional.¹ Pandemi Covid-19 menjadi dasar penerapan dan adopsi sistem kerja ini sebagai upaya memitigasi persebaran virus dan menjaga kesehatan pekerja.

Berdasarkan penelitian McKinsey (2021) yang berjudul “*The Future of Work After COVID-19*”, mengatakan bahwa setelah pandemi berakhir 20%-25% pekerja di negara maju dapat sistem kerja *hybrid* selama lebih dari 3 hari setiap minggunya. Terdapat ilustrasi evolusi penerapan sistem kerja *hybrid* dari sebelum pandemi hingga setelah pandemi. Dari ilustrasi tersebut dapat disimpulkan bahwa setelah pandemi pun sistem kerja *hybrid* ini masih banyak diterapkan dengan berbagai alasan seperti fleksibel, penghematan biaya perusahaan, dan beberapa tugas yang terasa lebih efektif.² Hal ini dikuatkan dengan artikel Forbes (2023) “*What’s The Future of Remote Work In 2023?*” yang mengatakan bahwa generasi milenial dan generasi z lebih menyukai sistem kerja *hybrid* sehingga perusahaan perlu bersiap dan beradaptasi dengan fenomena ini. Karena lambat laun perusahaan akan dipenuhi dengan karyawan generasi sekarang.

¹ Paul, W. (2023). Penerapan Hybrid Leadership Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia (JESI)*, 2(1), 75-89.

² McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/futureof-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>

Peran dan keterikatan karyawan merupakan hal yang krusial dalam keberlangsungan perusahaan, yang mana keterikatan tersebut didasarkan pada komitmen, Komitmen ini tercermin dalam kinerja yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku. Semakin pekerja berperan dan memiliki keterikatan dengan perusahaan maka pekerja semakin menghasilkan dampak positif, seperti tingkat stres dan konflik yang rendah, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan yang tinggi, dorongan untuk terus belajar, penguasaan diri dalam lingkungan kerja, kesetiaan kepada perusahaan, motivasi, kreativitas, penguatan identitas organisasi, serta kolaborasi tim yang baik.³

Generasi Z dikenal sebagai generasi *digital naive* yang mulai memasuki dunia kerja dan membawa pola pikir dan harapan yang berbeda daripada generasi sebelumnya. Generasi Z lebih menyukai fleksibilitas dalam bekerja dan mampu untuk beradaptasi dengan cepat khususnya pada teknologi baru. Dalam konteks perusahaan *start up* di wilayah Jabodetabek, sistem kerja hybrid menjadi relevan untuk diterapkan karena sifat dinamis yang membantu pekerja semakin inovatif dengan lingkungan kerja tersebut.⁴ Ini membentuk karakter lain yang dikenal sebagai realistis. Sebanyak 65% dari Generasi Z ingin mengetahui dan mengendalikan situasi di sekitar mereka.⁵ Oleh karena itu, mereka cenderung lebih suka kehidupan yang stabil daripada mengambil risiko. Selain itu, cara konsumsi Generasi Z berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka lebih suka mengakses produk atau layanan daripada harus memilikinya.

Sebagai contoh, dalam hal pembelian mobil, Generasi Z lebih memilih untuk menyewa daripada membeli. Karena itu, perusahaan mobil sekarang menyediakan layanan penyewaan langsung kepada konsumen. Generasi Z juga cenderung mengonsumsi produk atau layanan yang mencerminkan identitas individu mereka. Mereka tidak keberatan mengeluarkan uang lebih untuk mendapatkan produk atau layanan yang sesuai dengan identitas mereka. Selain itu, Generasi Z juga memperhatikan asal usul produk atau layanan yang mereka konsumsi. Hingga saat ini, perusahaan mobil telah mulai menawarkan layanan sewa mobil secara langsung

³ Storey, J., Wright, P., Welbourne, T. M., & Ulrich, D. (2008). *Employee engagement*. In *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (pp. 299 - 315). Routledge.

⁴ Putri, N. A. I. (2024). *Pengaruh Pengaturan Kerja Work From Anywhere terhadap Employee Engagement pada Generasi X dan Generasi Z sebagai Variabel Pemoderasi* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

⁵ Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan wfh di masa pandemi covid 19: Studi literatur. In *Seminar Nasional Psikologi Dan Ilmu Humaniora (SENAPIH)*, 1(1), 340–349.

kepada pelanggan. Selain itu, Generasi Z juga cenderung mengonsumsi barang atau layanan yang mencerminkan identitas pribadi mereka. Mereka tidak keberatan mengeluarkan uang lebih untuk mendapatkan produk atau layanan yang sesuai dengan kepribadian mereka. Generasi Z juga memperhatikan asal usul produk atau layanan yang mereka gunakan. Sebagai generasi yang terbiasa dengan teknologi digital dan dapat mengakses informasi dengan cepat, perusahaan harus memperhatikan jejak digital mereka.⁶

Start-up adalah perusahaan yang bergerak secara digital dan tidak lebih dari 3 (tiga) tahun. Dengan kurang dari 20 karyawan, pendapatan kurang dari 1 miliar rupiah per tahun, dan masih dalam tahap pertumbuhan, *start-up* ini sering memanfaatkan teknologi untuk membuat penemuan baru dan memitigasi masalah yang ada.⁷ Teknologi, internet, dan inovasi adalah hal-hal yang sering dikaitkan dengan *start-up*. Generasi Z harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang dinamika dan budaya perusahaan *start-up* apabila akan bekerja di sana. Namun, untuk tetap dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan struktural. *Start-up* cenderung dianggap sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi, termasuk peluang kerja baru. *Start-up* sering menjadi katalisator utama untuk berinovasi yang menarik bagi pencari pekerjaan, terutama generasi Z saat memilih jalan karier mereka.⁸

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif guna mengidentifikasi dan menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.⁹ Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah dengan observasi dan studi literatur. Analisis data dilakukan menggunakan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Sehingga dapat

⁶ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': *Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.

⁷ Indarto, I., & Prawihatmi, C. Y. (2021). Faktor-faktor pendorong minat wirausaha startup. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 207-221.

⁸ Hanum, S. H., Astika, L., Solih, M., Ubaidillah, M., & Darmansah, T. (2024). Strategi Manajemen Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi di Era Industri 4.0. *Journal of Creative Student Research*, 2(6), 131-144.

⁹ Adhim, M. R. F., & Suherman, E. (2024). Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3), 95-108.

mengembangkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), sekaligus menekan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) secara logis.¹⁰

Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.¹¹ Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil dan analisis lingkungan industri menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam suatu usaha.¹² Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*).¹³ Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Factor Analysis Strategy*).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakter Umum Generasi Z

Digital Naive

Generasi Z adalah generasi pertama yang tumbuh bersama perkembangan digital. Mereka terbiasa dengan teknologi sejak usia dini sehingga tidak kesulitan memanfaatkan perangkat digital dan internet.¹⁴

Kemandirian dan Inovasi

Generasi Z memiliki pendekatan yang mandiri dan inovatif terhadap pekerjaan. Generasi Z tidak terpaku pada didikan tradisional karena mampu untuk mempelajari hal baru dan menemukan solusi sendiri.¹⁵

¹⁰ Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama.

¹¹ Noor, S. (2014). Penerapan analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran daihatsu Luxio di Malang. Jurnal INTEKNA, 14(2), 102–209.

¹² *Ibid.*

¹³ Hadiansyah, A., & Yanwar, R. P. (2017). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE. JURNAL AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA, 3(2), 150. <https://doi.org/10.36722/sh.v3i2.204>

¹⁴ Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? California Management Review, 61(3), 5–18.

¹⁵ Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). HR Value Proposition. Harvard Business Press.

Nilai Keragaman dan Inklusi

Generasi Z memposisikan keberagaman dan inklusi sebagai hal yang penting di lingkungan kerja. Dengan tujuan terbentuknya lingkungan kerja yang setara untuk semua individu.¹⁶

Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Prioritas utama bagi Generasi Z adalah mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sehingga mereka sangat mempertimbangkan fleksibilitas dalam pekerjaan untuk dapat mengelola tanggungjawab profesional dan pribadi secara efisien.¹⁷

Kebutuhan akan Pengakuan dan Umpan Balik

Generasi Z akan mencari pengakuan dan umpan balik yang konstruktif dari atasan, karena hal tersebut membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus maju.¹⁸

Fleksibilitas dan Mobilitas

Karyawan Generasi Z menyukai pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas, baik dalam waktu maupun lokasi kerja. Sehingga mereka akan bekerja lebih baik dengan model kerja *hybrid* atau *remote* dibandingkan dengan generasi sebelumnya.¹⁹

Kesadaran Sosial dan Lingkungan

Generasi Z memiliki kesadaran yang tinggi terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Mereka berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan

¹⁶ Permata, S., & Ahman, E. (2022). Komparasi employee engagement saat WFO dan WFH. *Inovasi: Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*, 18(2).

¹⁷ Turner, A. (2018). Generation Z : Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.

¹⁸ Klopotek, M. (2017). Scientific Quarterly "Organization and Management". *The Advantages and Disadvantages of Remote Working from The Perspective of Young Employees*, 4, 40.

¹⁹ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.

kesadaran dan memerhatikan aktivitas perusahaan terhadap masalah lingkungan dan tanggungjawab sosial.²⁰

Pengaruh Tuntutan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan Generasi Z

Tuntutan Kerja

Tuntutan kerja mengacu pada aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, kognitif, atau emosional yang berkelanjutan. Bagi Generasi Z, tuntutan kerja dapat mencakup:²¹

1. Beban kerja yang tinggi;
2. Tekanan waktu;
3. Kompleksitas tugas;
4. Tuntutan teknologi;
5. Ekspektasi *multitasking*;
6. Fleksibilitas jam kerja;
7. Keseimbangan kehidupan kerja-pribadi;

Pengaruh Tuntutan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Tuntutan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja Generasi Z dengan cara berikut:²²

1. Tantangan yang Sesuai: Generasi Z cenderung menyukai tantangan dan peluang untuk berkembang. Tuntutan kerja yang sesuai dengan kemampuan mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan rasa pencapaian.
2. Penggunaan Teknologi: Tuntutan kerja yang melibatkan penggunaan teknologi canggih dapat meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z, yang terbiasa dengan lingkungan digital.

²⁰ MIKTI Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia. (2021). MIKTI Mapping & Database Startup Indonesia 2021. MIKTI (Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia).

²¹ Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). Organizational Behavior Edition 15. New Jersey: Pearson Education

²² Mathis, R. L. & H. Jackson, John. (2011). Human Resource Management (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat.

3. Beban Kerja Berlebihan: Di sisi lain, tuntutan kerja yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja jika menyebabkan stres dan kelelahan.
 4. Tekanan Waktu: *Deadline* yang terlalu ketat dapat mengurangi kepuasan kerja jika Generasi Z merasa tidak mampu memberikan kualitas kerja terbaik.
- Pengaruh Tuntutan Kerja terhadap Keterikatan Generasi Z

Keterikatan karyawan mengacu pada tingkat dedikasi, semangat, dan penyerapan karyawan dalam pekerjaannya.²³ Tuntutan kerja dapat mempengaruhi keterikatan Generasi Z sebagai berikut:²⁴

1. Tantangan yang Bermakna: Tuntutan kerja yang memberikan tantangan bermakna dapat meningkatkan keterikatan Generasi Z, karena mereka merasa berkontribusi dan berkembang.²⁵
2. Pengembangan Keterampilan: Tuntutan kerja yang memungkinkan pengembangan keterampilan baru dapat meningkatkan keterikatan, karena Generasi Z menghargai pembelajaran berkelanjutan.²⁶
3. Kolaborasi Tim: Tuntutan kerja yang melibatkan kolaborasi tim dapat meningkatkan keterikatan, karena Generasi Z cenderung menyukai lingkungan kerja yang interaktif.²⁷
4. Otonomi: Tuntutan kerja yang memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan keterikatan, karena Generasi Z menghargai kepercayaan dan kebebasan dalam bekerja.
5. *Overload* Informasi: Tuntutan kerja yang menyebabkan *overload* informasi dapat menurunkan keterikatan jika Generasi Z merasa kewalahan.

²³ Moorhead dan Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

²⁴ Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker. (2004). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual* Version 1.1. Netherland: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University

²⁵ Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. (2008). Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engagement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No.7, pp.743-757.

²⁶ Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619.

²⁷ Bakker, A. B., & Evangelia, Demerouti. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* Vol.13, No.3, pp. 209-223.

6. Konflik Peran: Tuntutan kerja yang menyebabkan konflik peran atau ambiguitas dapat menurunkan keterikatan karyawan.

Analisis SWOT pada Kinerja Karyawan Generasi Z

Analisis SWOT mampu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pada Generasi Z yang dapat memberi rumusan yang relevan terhadap strategi SDM yang efektif.²⁸

Faktor Internal

Strengths:

1. Adaptasi Teknologi Tinggi

Generasi Z tumbuh bersama perkembangan digital dan memiliki kemampuan penyesuaian diri yang sangat baik terhadap teknologi baru untuk dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja.²⁹

2. Kreativitas dan Inovasi

Dampak dari kemampuan penyesuaian terhadap teknologi, karyawan Generasi Z datang membawa ide-ide baru yang dapat membantu perusahaan berkembang dan beradaptasi terhadap perubahan pasar.³⁰

3. Fleksibilitas dalam Pekerjaan

Generasi Z mengutamakan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka, baik dari segi waktu maupun lokasi. Karena memungkinkan mereka untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional dengan bekerja lebih efisien.³¹

Weaknesses:

1. Pengalaman Kerja yang Terbatas

²⁸ M., S. A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

²⁹ Amelia, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(1), 21-29.

³⁰ Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313-325.

³¹ Restiani, R., & Puspitawati, I. (2024). Pengaruh Transformational Leadership dan Psychological Capital terhadap Work Engagement pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 8(1), 33-49.

Generasi Z mungkin kurang memiliki pengalaman kerja yang diperlukan untuk beberapa pekerjaan karena status mereka yang baru memasuki angkatan kerja. Sehingga akan berdampak pada kinerja mereka.³²

2. Kecenderungan Cepat Bosan

Rutinitas monoton mengakibatkan Generasi Z seringkali merasa cepat merasa. Karena karakter mereka yang kreatif maka membutuhkan pola kerja yang beragam dan perubahan untuk bekerja dengan maksimal.³³

3. Keseimbangan Kerja-Hidup yang Berlebihan

Fokus yang berlebihan pada keseimbangan kerja-hidup mengakibatkan menurunnya komitmen mereka terhadap jam kerja yang lebih panjang atau proyek yang mendesak. Hal ini dapat menimbulkan tantangan bagi perusahaan dalam hal memenuhi target yang ketat.³⁴

Faktor Eksternal

Opportunities:

1. Teknologi dan Inovasi

Keterampilan digital Generasi Z merupakan peluang besar bagi perusahaan untuk memanfaatkan perkembangan teknologi dalam meningkatkan efisiensi produksi dan inovasi produk.³⁵

2. Pelatihan dan Pengembangan

³² Kansaki, T., Nugroho, N., Hutabarat, F. A. M., & Ciamas, E. S. (2021). Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan). *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(2), 46-50.

³³ 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), 372-384.

³⁴ Sabrina, N., Istiqomah, N., Humaya, S., & Burhan, M. R. (2024). Dilema Perusahaan kepada Generasi Gen Z dari Dampak Positif dan Negatif Perilaku Cyberloafing. *AL-DALIL: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Hukum*, 2(3), 8-16.

³⁵ Saputri, V. D., Susena, K. C., & Tarigan, H. P. (2024). Organisational Culture Transformation at Bengkulu Company: 2024 Trends in Improving Employee Engagement. *Innovative Business Management Journal*, 1(1), 63-68.

Dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan Generasi Z melalui program pelatihan dan pengembangan yang tepat, maka hal tersebut akan menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja Generasi Z yang baru memasuki angkatan kerja.³⁶

3. Fleksibilitas Kerja

Kebijakan kerja yang fleksibel dapat menjadi daya tarik perusahaan dan mempertahankan talenta dari Generasi Z. Kebijakan kerja tersebut juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.³⁷

Threats:

1. Perubahan Teknologi yang Cepat

Meskipun Generasi Z adaptif terhadap teknologi, perubahan teknologi yang sangat cepat dapat menjadi tantangan dalam menjaga keterampilan mereka tetap relevan. Perusahaan perlu terus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi hal ini.³⁸

2. Persaingan di Pasar Kerja

Persaingan yang ketat di pasar kerja dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi jika perusahaan tidak mampu memenuhi ekspektasi dan kebutuhan karyawan Generasi Z. Ini dapat mempengaruhi stabilitas dan kinerja perusahaan.³⁹

3. Krisis Ekonomi Global

Ketidakstabilan ekonomi global dapat mempengaruhi peluang kerja dan kestabilan pekerjaan untuk Generasi Z. Perusahaan harus siap menghadapi dampak krisis ekonomi yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi bisnis merek.⁴⁰

³⁶ Izumi, C. (2023). Pengaruh Workplace Ostracism, Workplace Loneliness melalui Cyberloafing terhadap Employees' Performance pada Digital Agency. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 8(4), 359-369.

³⁷ Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Sytematic Literature Review. *Liquidity Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 13-20.

³⁸ Novianti, L. (2024). Analisis Teoritis Tren Work From Home di Era Digital: Kelebihan dan Kekurangan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), 31-40.

³⁹ Drobnjak, S., & Jereb, E. (2007). *Telework Indicators : A Case Study of Slovenia*. 40(1).

⁴⁰ Ledoh, C. C., Judijanto, L., Jumiono, A., Apriyanto, A., & Hakpantria, H. (2024). *Revolusi Industri 5.0: Kesiapan Generasi-Z dalam Menghadapi Persaingan Global*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Karakteristik sistem kerja hybrid pada karyawan generasi Z memiliki keunggulan, seperti penggunaan tempat kerja yang bervariasi seperti di rumah, kost, *cafe*, dan *co-working space* dengan berbagai kombinasi. Hal ini memberikan kebebasan bagi karyawan Generasi Z dalam memilih tempat kerja yang mendukung efisiensi kerja mereka.⁴¹ Selain itu, fleksibilitas waktu kerja *remote* memungkinkan mereka untuk mengatur jadwal kerja mereka sendiri dengan batasan waktu yang jelas. Mayoritas Generasi Z sudah memiliki aplikasi, jaringan, dan perangkat yang memadai untuk mendukung pekerjaan *remote*, dengan kemudahan akses yang ditawarkan oleh perkembangan teknologi digital yang pesat.

Semangat kerja tinggi Generasi Z akan muncul ketika mereka merasa bahwa kontribusi mereka penting bagi perusahaan. Hal ini akan menghasilkan dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta tanggung jawab terhadap perusahaan dan pekerjaan mereka. Pernyataan Skinner (2022) menunjukkan bahwa Generasi Z lebih memilih pekerjaan yang fleksibel dan dapat dilakukan dari mana saja tanpa harus bepergian ke kantor.⁴² Oleh karena itu, mereka cenderung kurang bersemangat jika harus bekerja di tempat fisik.

Srategi yang Dapat Diterapkan untuk Meningkatkan Etos Kerja Generasi Z

1. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan

Menyediakan program pelatihan yang terus-menerus dan relevan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan Generasi Z. Ini termasuk pelatihan berbasis teknologi dan soft skills seperti kepemimpinan dan manajemen waktu.⁴³

2. Fleksibilitas Kerja

⁴¹ Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan wfh di masa pandemi covid 19: Studi literatur. In Seminar Nasional Psikologi Dan Ilmu Humaniora (SENAPIH), 1(1), 340–349.

⁴² Skinner, S. (2022, May 17). Mind the Gap: No hybrid option? Then Gen Z might quit. Retrieved March 12, 2023 from McKinsey

⁴³ Pardede, R. M. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja Generasi Z. *Judge: Jurnal Hukum*, 5(02), 275-283.

Menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, seperti opsi bekerja dari rumah dan jam kerja yang fleksibel, untuk memenuhi kebutuhan keseimbangan kerja-hidup mereka. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.⁴⁴

3. Penggunaan Teknologi dalam Manajemen

Menggunakan alat dan aplikasi digital untuk meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan efisiensi kerja. Ini bisa mencakup platform manajemen proyek, komunikasi internal, dan pelatihan online.⁴⁵

4. Program Pengakuan dan Penghargaan

Mengembangkan sistem penghargaan dan pengakuan yang berkelanjutan untuk menghargai pencapaian karyawan. Ini dapat berupa penghargaan formal, bonus, atau bentuk apresiasi lainnya yang diakui oleh Generasi Z .

5. Inisiatif Kesejahteraan Karyawan

Menyediakan program kesejahteraan yang mendukung kesehatan mental dan fisik, seperti konseling, olahraga, dan kegiatan sosial di tempat kerja. Ini penting untuk menjaga kesejahteraan karyawan dan meningkatkan etos kerja mereka.⁴⁶

IV. KESIMPULAN

Kemampuan adaptasi teknologi yang cepat, kecenderungan untuk fleksibilitas kerja, inovasi, kreativitas, dan kesadaran sosial dan lingkungan yang tinggi adalah karakteristik generasi Z yang memengaruhi budaya dan dinamika bisnis. Mereka memilih model kerja *hybrid* atau *remote* karena mereka menginginkan keseimbangan antara kehidupan kerja-pribadi. Hambatan yang terjadi yakni kekurangan pengalaman kerja dan kecenderungan untuk bosan dengan rutinitas yang monoton. Menurut analisis SWOT, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang Gen Z dengan meningkatkan pelatihan, kebijakan

⁴⁴ Widiaristi, M. S., & Etikariena, A. (2024). Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z: Perbandingan pada Perusahaan yang menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel dengan yang menerapkan WFO. *Jurnal Psikogenesis*, 12(1), 31-45.

⁴⁵ Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 3(1), 233-243.

⁴⁶ Faaroek, A. (2020). Pengaruh job demand terhadap turnover intention melalui burnout pada karyawan work from home. *Forum Ilmiah* Vol.17, No 3 September 2020,384-396

fleksibilitas kerja, dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi. Strategi manajemen sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan Gen Z secara bertahap dan berkelanjutan akan meningkatkan semangat kerja karyawan di perusahaan. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan kesuksesan jika terus berkembang dan berinovasi dalam hal menyesuaikan perkembangan zaman dan sumber daya manusia

DAFTAR PUSTAKA

- Paul, W. (2023). Penerapan Hybrid Leadership Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia (JESI)*, 2(1), 75-89.
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/futureof-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>
- Storey, J., Wright, P., Welbourne, T. M., & Ulrich, D. (2008). *Employee engagement*. In *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (pp. 299 - 315). Routledge.
- Putri, N. A. I. (2024). *Pengaruh Pengaturan Kerja Work From Anywhere terhadap Employee Engagement pada Generasi X dan Generasi Z sebagai Variabel Pemoderasi* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan wfh di masa pandemi covid 19: Studi literatur. In *Seminar Nasional Psikologi Dan Ilmu Humaniora (SENAPIH)*, 1(1), 340–349.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Indarto, I., & Prawihatmi, C. Y. (2021). Faktor-faktor pendorong minat wirausaha startup. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 207-221.
- Hanum, S. H., Astika, L., Solih, M., Ubaidillah, M., & Darmansah, T. (2024). Strategi Manajemen Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi di Era Industri 4.0. *Journal of Creative Student Research*, 2(6), 131-144.
- Izumi, C. (2023). Pengaruh Workplace Ostracism, Workplace Loneliness melalui Cyberloafing terhadap Employees’ Performance pada Digital Agency. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 8(4), 359-369.

- Adhim, M. R. F., & Suherman, E. (2024). Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3), 95-108.
- Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Noor, S. (2014). Penerapan analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran daihatsu Luxio di Malang. *Jurnal INTEKNA*, 14(2), 102–209.
- Ibid.*
- Hadiansyah, A., & Yanwar, R. P. (2017). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE. *JURNAL AI-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, 3(2), 150.
<https://doi.org/10.36722/sh.v3i2.204>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Permata, S., & Ahman, E. (2022). Komparasi employee engagement saat WFO dan WFH. *Inovasi: Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*, 18(2).
- Turner, A. (2018). Generation Z : Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.
- Klopotek, M. (2017). Scientific Quarterly “Organization and Management”. The Advantages and Disadvantages of Remote Working from The Perpective of Young Employees, 4, 40.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.
- MIKTI Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia. (2021). *MIKTI Mapping & Database Startup Indonesia 2021*. MIKTI (Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia).
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Mathis, R. L. & H. Jackson, John. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moorhead dan Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker. (2004). UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1. Netherland: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. (2008). Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Enggement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No.7, pp.743-757.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619.
- Bakker, A. B., & Evangelia, Demerouti. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* Vol.13, No.3, pp. 209-223.
- M., S. A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Amelia, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Generasi Z di Bekasi. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 3(1), 21-29.
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313-325.
- Restiani, R., & Puspitawati, I. (2024). Pengaruh Transformational Leadership dan Psychological Capital terhadap Work Engagement pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 8(1), 33-49.
- Kansaki, T., Nugroho, N., Hutabarat, F. A. M., & Ciamas, E. S. (2021). Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan). *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(2), 46-50.
- 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), 372-384.
- Sabrina, N., Istiqomah, N., Humaya, S., & Burhan, M. R. (2024). Dilema Perusahaan kepada Generasi Gen Z dari Dampak Positif dan Negatif Perilaku Cyberloafing. *AL-DALIL: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Hukum*, 2(3), 8-16.

- Saputri, V. D., Susena, K. C., & Tarigan, H. P. (2024). Organisational Culture Transformation at Bengkulu Company: 2024 Trends in Improving Employee Engagement. *Innovative Business Management Journal*, 1(1), 63-68.
- Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Sytematic Literature Review. *Liquidity Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 13-20.
- Novianti, L. (2024). Analisis Teoritis Tren Work From Home di Era Digital: Kelebihan dan Kekurangan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), 31-40.
- Drobnjak, S., & Jereb, E. (2007). *Telework Indicators : A Case Study of Slovenia*. 40(1).
- Ledoh, C. C., Judijanto, L., Jumiono, A., Apriyanto, A., & Hakpantria, H. (2024). *Revolusi Industri 5.0: Kesiapan Generasi-Z dalam Menghadapi Persaingan Global*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan wfh di masa pandemi covid 19: Studi literatur. In Seminar Nasional Psikologi Dan Ilmu Humaniora (SENAPIH), 1(1), 340–349.
- Skinner, S. (2022, May 17). Mind the Gap: No hybrid option? Then Gen Z might quit. Retrieved March 12, 2023 from McKinsey
- Pardede, R. M. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja Generasi Z. *Judge: Jurnal Hukum*, 5(02), 275-283.
- Widiaristi, M. S., & Etikariena, A. (2024). Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z: Perbandingan pada Perusahaan yang menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel dengan yang menerapkan WFO. *Jurnal Psikogenesis*, 12(1), 31-45.
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 3(1), 233-243.
- Faaroek, A. (2020). Pengaruh job demand terhadap turnover intention melalui burnout pada karyawan work from home. *Forum Ilmiah* Vol.17, No 3 September 2020,384-396