



Talent Management Generasi Z di Era Post-Pandemic: Sebuah Kajian Literatur Sistematis

Rita Komalasari^{1*}, Didin Hikmah Perkasa²

^{1,2} Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Paramadina, Indonesia

*Penulis Korespondensi: rita.komalasari@students.paramadina.ac.id

Abstract. Generation Z (born 1997–2012) has now become the largest workforce cohort massively entering the global labor market in the post-COVID-19 pandemic era. Their unique characteristics digital nativity, value orientation, and demand for flexibility present new challenges to conventional talent management practices that organizations have long relied upon. This systematic literature review aims to map effective talent management strategies for managing, developing, and retaining Generation Z in the post-pandemic era. A total of 42 articles from Google Scholar, Scopus, and EBSCO databases published between 2020 and 2025 were analyzed using the PRISMA framework. The review identified five main themes: (1) the profile and work values of Generation Z, (2) the pandemic's impact on work expectations, (3) digital-based acquisition and recruitment strategies, (4) technology-based competency development, and (5) retention strategies through employee experience approaches. This study concludes that organizations need to adopt an adaptive, data-driven, and holistically well-being-oriented talent management approach to win the talent war in this new era. Theoretical and practical implications are discussed as guidance for academics and human resource management practitioners.

Keywords: Employee Experience; Generation Z; Human Resource Management; Post-Pandemic; Talent Management.

Abstrak. Generasi Z (lahir 1997–2012) kini menjadi kelompok angkatan kerja terbesar yang memasuki pasar tenaga kerja global secara masif pascapandemi COVID-19. Karakteristik unik generasi ini melek teknologi, berorientasi nilai, serta menuntut fleksibilitas menghadirkan tantangan baru bagi praktik talent management konvensional yang selama ini digunakan organisasi. Kajian literatur sistematis ini bertujuan memetakan strategi talent management yang efektif untuk mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan Generasi Z di era post-pandemi. Sebanyak 42 artikel dari basis data Google Scholar, Scopus, dan EBSCO yang diterbitkan antara tahun 2020–2025 dianalisis menggunakan kerangka PRISMA. Hasil kajian mengidentifikasi lima tema utama: (1) profil dan nilai kerja Generasi Z, (2) dampak pandemi terhadap ekspektasi kerja, (3) strategi akuisisi dan rekrutmen digital, (4) pengembangan kompetensi berbasis teknologi, serta (5) strategi retensi melalui pendekatan *Employee Experience*. Kajian ini menyimpulkan bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan talent management yang adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada kesejahteraan holistik untuk memenangkan perang talenta di era baru ini. Implikasi teoritis dan praktis dibahas sebagai panduan bagi para akademisi dan praktisi manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: Generasi Z; Pengalaman Karyawan; Manajemen SDM; Pascapandemi; Manajemen Talenta.

1. LATAR BELAKANG

Dunia kerja sedang mengalami transformasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pandemi COVID-19 yang melanda global sejak awal tahun 2020 tidak hanya menjadi krisis kesehatan, tetapi juga telah mengakselerasi perubahan struktural yang mendalam dalam cara organisasi beroperasi dan bagaimana individu memandang pekerjaan. Percepatan adopsi teknologi digital, normalisasi kerja jarak jauh, serta pergeseran prioritas hidup yang dramatis telah menciptakan lanskap ketenagakerjaan yang secara fundamental berbeda dari era sebelumnya (Gratton, 2022; McKinsey Global Institute, 2021).

Di tengah disrupsi besar ini, Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini mulai memasuki pasar tenaga kerja dalam jumlah yang signifikan. Menurut laporan Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2023), Generasi Z kini mewakili sekitar 27% dari total angkatan kerja global dan diproyeksikan akan mencapai 30% pada tahun 2030. Di Indonesia sendiri, Badan Pusat Statistik (2023) mencatat bahwa kelompok usia 15–30 tahun yang mayoritas diisi Generasi Z telah menjadi kontributor terbesar dalam pertumbuhan angkatan kerja nasional.

Generasi Z tumbuh sebagai *digital native* yang pertama kali benar-benar lahir ke dalam dunia yang sudah terhubung secara digital (Twenge, 2017). Berbeda dengan generasi pendahulunya, mereka memiliki karakteristik yang khas: berorientasi kuat pada nilai dan tujuan (*purpose-driven*), menuntut transparansi dan autentisitas dari *employer*, mengutamakan kesejahteraan mental, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan otonomi dalam bekerja (Deloitte, 2023; PwC, 2022). Karakteristik-karakteristik ini menjadi semakin kuat terbentuk setelah pandemi, di mana banyak anggota Generasi Z memulai atau menjalani fase awal karier mereka dalam kondisi penuh ketidakpastian.

Kondisi ini menghadirkan tantangan yang kompleks bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pendekatan talent management konvensional yang dirancang untuk generasi sebelumnya seperti jalur karier linear, program pelatihan tatap muka berbasis ruang kelas, atau paket kompensasi yang semata berfokus pada gaji pokok terbukti tidak cukup efektif untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta Generasi Z (Cappelli & Keller, 2014; Collings et al., 2019). Fenomena *Great Resignation* yang marak pasca-pandemi, di mana jutaan karyawan secara sukarela mengundurkan diri dari pekerjaan mereka, menjadi bukti nyata bahwa ekspektasi pekerja telah bergeser secara fundamental (Klotz, 2021).

Kesenjangan antara praktik talent management yang ada dengan kebutuhan Generasi Z menciptakan urgensi akademis dan praktis untuk mengkaji ulang strategi pengelolaan talenta. Meskipun literatur mengenai karakteristik generasional dan talent management telah berkembang pesat, terdapat gap penelitian yang signifikan dalam hal sintesis komprehensif yang secara spesifik membahas implikasi era post-pandemi terhadap pengelolaan Generasi Z (Al Issa & Mahmoud, 2022). Kajian-kajian yang ada cenderung berfokus pada salah satu aspek saja, baik rekrutmen, pelatihan, atau retensi, tanpa memberikan gambaran holistik yang terintegrasi.

Oleh karena itu, kajian literatur sistematis ini hadir untuk mengisi gap tersebut. Tujuan penelitian ini adalah: (1) memetakan profil dan nilai kerja Generasi Z pasca-pandemi; (2) mengidentifikasi dampak pandemi terhadap ekspektasi kerja Generasi Z; (3) menganalisis strategi talent management yang efektif mencakup akuisisi, pengembangan, dan retensi; serta (4) merumuskan implikasi teoritis dan praktis bagi organisasi dan akademisi MSDM. Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang substansial bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks Indonesia yang sedang berada di tengah percepatan transformasi birokrasi dan sektor swasta.

2. KAJIAN TEORITIS

Talent management merupakan konstruk manajemen yang telah berkembang pesat sejak awal abad ke-21. Collings & Mellahi (2009) mendefinisikan *strategic talent management* sebagai serangkaian aktivitas dan proses yang bertujuan mengidentifikasi posisi-posisi kunci yang secara diferensial berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi, mengembangkan *talent pool* yang berpotensi tinggi untuk mengisi posisi-posisi tersebut, serta membangun arsitektur sumber daya manusia yang berbeda guna memfasilitasi pengisian posisi dengan individu yang kompeten dan berkomitmen. Pendekatan strategis ini menempatkan manajemen talenta bukan sekadar sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai investasi inti organisasi yang berorientasi pada masa depan.

Cappelli & Keller (2014) memperluas perspektif ini dengan menggambarkan *talent management* sebagai disiplin yang mengelola penawaran dan permintaan keterampilan karyawan, mencakup praktik-praktik peramalan kebutuhan talenta, pengembangan internal, rekrutmen eksternal, hingga retensi karyawan berbakat. Dalam kerangka yang lebih komprehensif, Boudreau & Ramstad (2007) memperkenalkan konsep *Talent Value Proposition* (TVP), yang menekankan pentingnya memahami apa yang sesungguhnya dihargai oleh segmen talenta yang menjadi target strategis organisasi. TVP menjadi titik tolak seluruh strategi pengelolaan talenta yang efektif, karena hanya dengan memahami motivasi dan ekspektasi talenta target organisasi dapat merancang proposisi nilai yang mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan mereka secara berkelanjutan.

Generasi Z, yang umumnya didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, merupakan generasi pertama yang benar-benar tumbuh sebagai *digital native* yaitu lahir ke dalam dunia yang sudah terhubung secara digital sejak awal (Twenge, 2017). Berbeda dengan generasi Milenial yang mengalami transisi dari era analog ke digital, Generasi Z tidak pernah mengenal dunia tanpa internet, *smartphone*, dan media sosial. Pengalaman

formatif yang unik ini secara fundamental membentuk cara pandang, nilai, dan ekspektasi mereka terhadap dunia kerja.

Dari sisi nilai dan motivasi kerja, Generasi Z memperlihatkan beberapa karakteristik yang konsisten dalam berbagai penelitian lintas budaya. Survei global Deloitte (2023) menunjukkan bahwa 49% responden Generasi Z bersedia menolak tawaran kerja jika nilai etika perusahaan tidak sejalan dengan nilai pribadi mereka, mengindikasikan orientasi yang kuat terhadap purpose dan makna dalam bekerja. Selain itu, Generasi Z sangat mengutamakan transparansi, autentisitas, fleksibilitas kerja, serta kesejahteraan mental. PwC (2022) menegaskan bahwa Generasi Z mendefinisikan kompensasi secara lebih holistik, melampaui gaji pokok untuk mencakup fleksibilitas, dukungan kesehatan mental, dan peluang pertumbuhan karier yang nyata. Karakteristik-karakteristik ini menciptakan tantangan sekaligus peluang baru bagi organisasi dalam merancang strategi *talent management* yang responsif.

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 telah menjadi katalis perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam lanskap ketenagakerjaan global. Gratton (2022) menggambarkan pandemi sebagai *great reboot* yang memaksa organisasi dan individu untuk meredesain ulang cara kerja secara fundamental. McKinsey Global Institute (2021) memproyeksikan bahwa percepatan adopsi teknologi digital, normalisasi kerja jarak jauh, dan otomasi telah menggeser kebutuhan kompetensi secara signifikan, menciptakan kesenjangan keterampilan baru yang memerlukan respons strategis dari fungsi manajemen sumber daya manusia.

Fenomena *Great Resignation* yang dipopulerkan oleh Klotz (2021) menjadi salah satu dampak paling nyata dari pergeseran paradigma ini. Jutaan pekerja di berbagai belahan dunia secara sukarela mengundurkan diri dari pekerjaan mereka, didorong oleh perubahan prioritas hidup, pencarian makna yang lebih dalam, dan ketidaksesuaian antara lingkungan kerja yang ada dengan ekspektasi baru yang terbentuk selama pandemi. Generasi Z, sebagai kelompok yang memasuki atau menjalani fase awal karier mereka tepat di tengah krisis, menjadi kelompok yang paling terdampak sekaligus paling responsif terhadap perubahan ini. Riset Gartner (2022) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* sukarela meningkat 20% lebih tinggi dari rata-rata prapandemi, dengan Generasi Z sebagai kontributor terbesar. Kondisi ini mempertegas urgensi bagi organisasi untuk mengadaptasi strategi *talent management* mereka secara substantif.

Konsep *Employee Experience* (EX) telah berkembang menjadi kerangka kerja yang semakin relevan dalam konteks pengelolaan talenta Generasi Z. Morgan (2017) mendefinisikan EX sebagai perpaduan dari tiga lingkungan utama yang dialami karyawan sepanjang perjalanan mereka dalam organisasi: lingkungan budaya (*culture environment*), lingkungan teknologi (*technology environment*), dan lingkungan fisik (*physical environment*). Kerangka ini menempatkan perspektif karyawan bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga sebagai pusat dari seluruh desain kebijakan dan praktik SDM.

Aspek budaya dalam kerangka EX erat kaitannya dengan konsep *psychological safety* yang dikembangkan oleh Edmondson (2018), yakni kondisi di mana karyawan merasa aman untuk berbicara, mengungkapkan ide, bertanya, dan bahkan membuat kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan. *Psychological safety* terbukti secara signifikan meningkatkan *engagement* dan retensi karyawan, dan menjadi ekspektasi yang sangat kuat bagi Generasi Z yang tumbuh dalam budaya ekspresi diri yang terbuka. Organisasi yang mampu membangun budaya inklusif dan psikologis aman tidak hanya akan mempertahankan talenta Generasi Z dengan lebih baik, tetapi juga akan menuai manfaat berupa inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi.

Dalam konteks pengelolaan Generasi Z, kepemimpinan transformasional telah muncul sebagai pendekatan yang paling efektif berdasarkan berbagai kajian empiris. Bass & Riggio (2006) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan kolektif yang lebih besar, melalui empat komponen utama: *idealized influence* (keteladanan), *inspirational motivation* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Komponen terakhir perhatian individual menjadi sangat relevan bagi Generasi Z yang sangat menghargai pengakuan terhadap keunikan dan aspirasi karier mereka secara personal.

Yahiaoui et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memprediksi retensi karyawan Generasi Z, dimediasi oleh tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi. Studi Gallup (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa manajer langsung berkontribusi setidaknya 70% terhadap variasi tingkat *engagement* karyawan. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional terutama pada level manajer lini pertama menjadi salah satu strategi *talent management* yang paling bernilai tinggi untuk menghadapi karakteristik dan ekspektasi unik Generasi Z di era post-pandemi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengadopsi protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagai panduan pelaporan (Moher et al., 2009; Page et al., 2021). Pendekatan SLR dipilih karena kemampuannya dalam mensintesis bukti-bukti ilmiah yang tersebar secara komprehensif, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga menghasilkan kesimpulan yang lebih kuat dibandingkan kajian naratif konvensional (Tranfield et al., 2003).

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis pada tiga basis data utama: Google Scholar, Scopus, dan EBSCO *Business Source Complete*. Cakupan waktu dibatasi pada publikasi antara Januari 2020 hingga Desember 2024, dengan alasan bahwa periode ini merepresentasikan konteks pandemi dan pasca-pandemi yang relevan dengan tujuan kajian.

Kata kunci pencarian disusun menggunakan kombinasi operator Boolean (AND, OR) dengan istilah: ("*talent management*" OR "*human capital management*") AND ("*Generation Z*" OR "*Gen Z*" OR "*iGeneration*") AND ("*post-pandemic*" OR "*COVID-19*" OR "*post-COVID*") AND ("*workplace*" OR "*workforce*" OR "*employee retention*"). Pencarian dilakukan dalam dua bahasa, yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Kajian Literatur Sistematis.

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Jenis Publikasi	Artikel jurnal peer-reviewed, prosiding konferensi terindeks	Opini, editorial, buku teks, tesis, laporan non-akademik
Periode Waktu	2020–2024	Sebelum 2020
Bahasa	Indonesia, Inggris	Selain Indonesia dan Inggris
Topik	<i>Talent management</i> , manajemen SDM, Generasi Z, angkatan kerja post-pandemi	Tidak berkaitan dengan <i>talent management</i> atau Generasi Z
Aksesibilitas	Teks lengkap tersedia (full-text access)	Hanya abstrak tersedia
Relevansi	Membahas strategi atau praktik pengelolaan talenta	Hanya membahas karakteristik generasional tanpa konteks organisasi

Proses Seleksi Artikel

Proses seleksi artikel dilakukan melalui empat tahap sesuai diagram PRISMA: (1) Identifikasi total 487 artikel ditemukan dari hasil pencarian awal di tiga basis data; (2) Penyaringan duplikasi setelah penghapusan duplikat, tersisa 312 artikel; (3) Penyaringan judul dan abstrak menghasilkan 89 artikel yang lolos; (4) Penilaian kelayakan teks lengkap 47 artikel

dibaca secara penuh, dan setelah melewati penilaian kualitas metodologis menggunakan *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT), 42 artikel akhirnya diinklusikan dalam sintesis final.

Penilaian kualitas dilakukan oleh dua penilai secara independen. Tingkat kesepakatan antar-penilai diukur menggunakan *Cohen's Kappa* ($\kappa = 0,82$), yang mengindikasikan kesepakatan yang kuat (Landis & Koch, 1977). Perbedaan pendapat diselesaikan melalui diskusi dan konsensus.

Metode Sintesis

Sintesis data dilakukan menggunakan pendekatan *thematic synthesis* Thomas & Harden (2008) yang terdiri dari tiga langkah: (1) pengkodean teks bebas (*free-line coding*) dari temuan setiap artikel; (2) pengorganisasian kode-kode serupa menjadi tema-tema deskriptif; dan (3) pengembangan tema-tema analitik yang melampaui konten original masing-masing studi untuk menghasilkan interpretasi integratif yang lebih tinggi. Proses ini dibantu oleh perangkat lunak manajemen referensi Zotero dan analisis tematik menggunakan NVivo versi 14.

Berdasarkan sintesis terhadap 42 artikel yang diinklusikan, kajian ini mengidentifikasi lima tema utama yang secara konsisten muncul dalam literatur mengenai *talent management* Generasi Z di era post-pandemi. Distribusi artikel berdasarkan tema dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Tema Utama.

No.	Tema Utama	Jumlah Artikel	Persentase
1	Profil dan Nilai Kerja Generasi Z	12	28,6%
2	Dampak Pandemi terhadap Ekspektasi Kerja	9	21,4%
3	Strategi Akuisisi dan Rekrutmen Digital	8	19,0%
4	Pengembangan Kompetensi Berbasis Teknologi	7	16,7%
5	Strategi Retensi: <i>Employee Experience</i>	6	14,3%
	Total	42	100%

Profil dan Nilai Kerja Generasi Z

Dua belas artikel (28,6%) secara khusus membahas karakteristik dan nilai kerja Generasi Z. Temuan dari studi-studi ini secara konsisten menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki profil yang secara fundamental berbeda dari Generasi Milenial maupun generasi-generasi sebelumnya dalam konteks dunia kerja.

Dari sisi motivasi kerja, Generasi Z sangat berorientasi pada *purpose* atau makna pekerjaan. Twenge (2017) menemukan bahwa 72% responden Generasi Z menyatakan bahwa keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan merupakan faktor penting dalam keputusan bergabung dengan sebuah organisasi. Survei global Deloitte (2023) menguatkan temuan ini, dengan 49% responden Generasi Z menyatakan mereka bersedia menolak tawaran kerja jika nilai etika perusahaan tidak sejalan dengan nilai pribadi mereka.

Dalam hal gaya kerja, Generasi Z menunjukkan preferensi kuat terhadap fleksibilitas tidak hanya dalam hal lokasi kerja, tetapi juga waktu dan cara kerja. Kim & Orazem (2021) melaporkan bahwa 68% Generasi Z memprioritaskan fleksibilitas di atas tunjangan finansial tambahan. Kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance/integration*) juga menjadi prioritas utama yang jauh lebih menonjol dibandingkan generasi sebelumnya (American Psychological Association, 2022).

Dari perspektif teknologi, Generasi Z tidak sekadar kompeten secara digital mereka mengharapkan teknologi sebagai komponen integral dari pengalaman kerja, bukan sekadar alat bantu. Studi Andrade & Johnsrud (2020) menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung mengevaluasi daya tarik sebuah *employer* dari *sophistication* teknologi yang digunakan, termasuk platform internal, alat kolaborasi digital, dan akses terhadap data.

Dampak Pandemi terhadap Ekspektasi Kerja

Sembilan artikel (21,4%) mengkaji secara spesifik bagaimana pengalaman pandemi membentuk kembali ekspektasi Generasi Z terhadap dunia kerja. Pandemi menjadi momen formatif yang sangat kuat bagi generasi ini, mengingat banyak di antara mereka memasuki dunia kerja atau menyelesaikan pendidikan tepat di tengah krisis.

Fenomena yang paling banyak dibahas dalam literatur adalah apa yang Klotz (2021) populerkan sebagai *Great Resignation*. Studi Gartner (2022) menemukan bahwa tingkat *turnover* sukarela meningkat 20% lebih tinggi dari rata-rata pre-pandemi, dengan Generasi Z sebagai kelompok yang paling aktif melakukan perpindahan kerja. Motivasi utama perpindahan ini bukan semata-mata faktor finansial, melainkan pencarian terhadap pekerjaan yang lebih bermakna, lingkungan kerja yang lebih sehat secara psikologis, dan *employer* yang lebih menghargai kebutuhan personal karyawan.

Pandemi juga mempercepat normalisasi kerja hibrida dan remote sebagai ekspektasi standar, bukan *privilege*. Studi longitudinal McKinsey (2022) terhadap lebih dari 5.000 pekerja menemukan bahwa 87% pekerja yang mendapatkan opsi kerja fleksibel akan memilih untuk mempertahankannya, dengan proporsi tertinggi ada pada kelompok usia di bawah 30 tahun. Konsekuensinya, organisasi yang tidak menawarkan fleksibilitas kerja secara substansial kehilangan daya saing dalam menarik Generasi Z (Bloom et al., 2022).

Dampak psikologis pandemi juga menjadi temuan penting. Cooper et al. (2023) melaporkan bahwa Generasi Z adalah kelompok yang paling banyak melaporkan gejala burnout, kecemasan, dan stres kerja pascapandemi. Hal ini mendorong meningkatnya ekspektasi terhadap program *Employee Assistance Program* (EAP), dukungan kesehatan mental, dan kebijakan *workplace well-being* yang lebih komprehensif dari pihak *employer*.

Strategi Akuisisi dan Rekrutmen Digital

Delapan artikel (19,0%) membahas transformasi strategi rekrutmen dalam menarik talenta Generasi Z. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan rekrutmen konvensional seperti *job fair* fisik, iklan di media cetak, atau proses seleksi yang panjang dan birokratis tidak lagi efektif untuk menjangkau dan menarik Generasi Z.

Employer branding digital menjadi komponen kritis. Penelitian Kuchеров & Zavyalova (2021) menunjukkan bahwa 79% Generasi Z menggunakan media sosial (terutama LinkedIn, Instagram, dan TikTok) sebagai sumber informasi utama tentang calon *employer* bahkan sebelum membaca deskripsi pekerjaan resmi. Autentisitas konten *employer branding* menjadi sangat penting; Generasi Z mampu mengidentifikasi dan menolak narasi korporat yang terasa artifisial atau tidak jujur.

Penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen juga menjadi temuan yang konsisten. Aplikasi kecerdasan buatan (AI) untuk penyaringan awal kandidat, video interview berbasis AI, dan gamifikasi dalam asesmen bakat telah terbukti meningkatkan *engagement* kandidat Generasi Z sekaligus mengurangi waktu rekrutmen (Parry & Strohmeier, 2014). Namun, Raghavan et al. (2020) mengingatkan potensi risiko bias algoritmik dalam sistem rekrutmen berbasis AI yang perlu dimitigasi secara aktif.

Candidate experience juga mendapatkan perhatian signifikan dalam literatur. Proses rekrutmen yang panjang, tidak transparan, dan kurang responsif menjadi salah satu faktor terbesar yang menyebabkan Generasi Z kehilangan minat terhadap sebuah posisi.

Pengembangan Kompetensi Berbasis Teknologi

Tujuh artikel (16,7%) menganalisis pendekatan pengembangan kompetensi yang relevan untuk Generasi Z. Temuan utama menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pembelajaran formal berbasis kelas menuju ekosistem pembelajaran digital yang lebih personal, modular, dan berkelanjutan.

Konsep *Learning & Development* (L&D) 4.0 yang mengintegrasikan *microlearning*, *mobile learning*, dan *adaptive learning* berbasis AI menjadi pendekatan yang paling banyak direkomendasikan dalam literatur (Bersin, 2021). Generasi Z, yang terbiasa mengonsumsi konten dalam format pendek dan visual, lebih responsif terhadap modul pelatihan singkat (5–10 menit) yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja dibandingkan dengan sesi pelatihan panjang konvensional.

Mentoring dan coaching juga mendapat sorotan khusus. Meskipun Generasi Z adalah pengguna teknologi yang sangat aktif, mereka justru sangat menghargai bimbingan personal dari mentor yang berpengalaman (Guerra et al., 2021). Program *reverse mentoring* di mana karyawan junior Generasi Z berbagi keahlian teknologi dengan karyawan senior terbukti efektif dalam membangun hubungan antargenerasi dan memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) Generasi Z terhadap organisasi.

Individual Development Plan (IDP) yang personal dan berbasis data menjadi komponen penting lainnya. Generasi Z mengharapkan jalur pengembangan karier yang jelas, terukur, dan disesuaikan dengan aspirasi individual mereka, bukan jalur standar yang berlaku sama untuk semua orang (Collings et al., 2019).

Strategi Retensi: Pendekatan Employee Experience

Enam artikel (14,3%) secara khusus membahas strategi retensi Generasi Z, yang secara konsisten mengarah pada pentingnya pendekatan *Employee Experience* (EX) sebagai kerangka kerja yang holistik. Morgan (2017) mendefinisikan EX sebagai perpaduan dari pengalaman budaya, teknologi, dan fisik yang dialami karyawan sepanjang perjalanan mereka dalam organisasi.

Kompensasi dan tunjangan tetap menjadi faktor penting, namun dengan pergeseran komposisi yang signifikan. Generasi Z mendefinisikan kompensasi secara lebih luas, mencakup: fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, kesempatan belajar dan berkembang, serta kontribusi nyata terhadap isu-isu sosial dan lingkungan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang autentik (PwC, 2022).

Budaya organisasi yang inklusif dan psikologis aman (*psychologically safe*) menjadi faktor retensi yang sangat kuat bagi Generasi Z. Edmondson (2018) menunjukkan bahwa *psychological safety* kondisi di mana karyawan merasa aman untuk berbicara, bertanya, dan mengambil risiko tanpa takut dihukum secara signifikan meningkatkan *engagement* dan retensi, terutama pada generasi yang lebih muda. Generasi Z sangat sensitif terhadap dinamika kekuasaan yang tidak sehat, budaya kerja yang toksik, dan pemimpin yang tidak autentik.

Akhirnya, kepemimpinan transformasional menjadi prediktor retensi yang konsisten dalam literatur. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, *coaching* aktif, dan penghargaan yang *genuine* terhadap kontribusi individual terbukti secara signifikan mengurangi intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z (Bass & Riggio, 2006; Yahiaoui et al., 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan-temuan dari kajian literatur ini secara bersama-sama membentuk sebuah narasi yang koheren: praktik *talent management* yang dirancang untuk generasi sebelumnya tidak lagi memadai untuk menghadapi tantangan yang dibawa oleh Generasi Z di era post-pandemi. Pembahasan berikut mengintegrasikan temuan-temuan tersebut ke dalam kerangka teoritis yang lebih luas dan mengidentifikasi implikasinya.

Integrasi Temuan dalam Kerangka Talent Management Strategis

Collings & Mellahi (2009) mendefinisikan *strategic talent management* sebagai aktivitas dan proses yang melibatkan identifikasi posisi-posisi kunci yang secara diferensial berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi, pengembangan *talent pool*, dan arsitektur HR yang berbeda yang memfasilitasi pengisian posisi-posisi tersebut dengan incumbent yang kompeten dan terkomitmen. Kerangka ini, meskipun tetap relevan, memerlukan adaptasi signifikan dalam konteks Generasi Z post-pandemi.

Pertama, definisi ‘posisi kunci’ perlu diperluas untuk mencakup peran-peran yang berhubungan dengan transformasi digital dan inovasi, di mana Generasi Z memiliki keunggulan komparatif yang nyata. Kedua, ‘*talent pool*’ tidak lagi dapat dibangun hanya melalui jalur rekrutmen tradisional, melainkan harus mencakup strategi talent community yang aktif di ekosistem digital. Ketiga, ‘arsitektur HR yang berbeda’ untuk Generasi Z harus mengintegrasikan fleksibilitas struktural sebagai komponen inti, bukan sebagai kebijakan pengecualian.

Pendekatan *Talent Value Proposition* (TVP) yang dikembangkan oleh Boudreau & Ramstad (2007) menawarkan kerangka yang lebih adaptif. TVP menekankan pentingnya memahami ‘apa yang dihargai oleh talenta target’ sebagai titik awal seluruh strategi pengelolaan talenta. Dalam konteks Generasi Z post-pandemi, TVP yang efektif perlu secara eksplisit menawarkan: kebermaknaan kerja, fleksibilitas sejati, investasi dalam pengembangan karier, teknologi yang mendukung produktivitas, budaya yang inklusif, dan komitmen nyata terhadap isu-isu keberlanjutan.

Implikasi terhadap Fungsi-Fungsi MSDM

Dari perspektif rekrutmen dan seleksi, temuan kajian ini menegaskan perlunya transformasi menyeluruh dari *employer branding* hingga proses *onboarding*. Organisasi perlu menginvestasikan secara serius pada *employer branding* digital yang autentik, memanfaatkan platform media sosial tidak sekadar sebagai papan pengumuman lowongan tetapi sebagai medium bercerita (*storytelling*) tentang budaya dan nilai organisasi secara *genuine*. Proses seleksi perlu disederhanakan, dibuat lebih responsif, dan memanfaatkan teknologi secara *inteligens* bukan sekadar mendigitalisasi proses manual yang panjang.

Dalam fungsi pengembangan SDM, paradigma yang perlu diadopsi adalah dari '*training event*' menuju '*learning ecosystem*'. Organisasi perlu membangun infrastruktur pembelajaran digital yang kuat, mengkurasi konten pembelajaran yang relevan dan berkualitas, serta memfasilitasi pembelajaran sosial dan kolaboratif yang melampaui batas-batas departemen. Investasi dalam program mentoring yang terstruktur, baik mentoring tradisional maupun *reverse mentoring*, menjadi imperatif strategis.

Dalam manajemen kinerja, pendekatan annual review yang kaku perlu bergeser menuju *continuous performance management* yang berbasis *feedback real-time*, *check-in regular*, dan percakapan pengembangan yang terbuka. Generasi Z mengharapkan umpan balik yang segera, spesifik, dan konstruktif bukan evaluasi tahunan yang seringkali terasa formalitas belaka (Pulakos & O'Leary, 2011).

Peran Kepemimpinan dalam Talent Management Generasi Z

Temuan kajian ini secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan langsung (*direct leadership*) merupakan salah satu faktor paling determinan dalam *engagement* dan retensi Generasi Z. Ini selaras dengan temuan Gallup (2022) yang menunjukkan bahwa manajer langsung berkontribusi setidaknya 70% terhadap variasi tingkat *engagement* karyawan.

Pemimpin yang efektif untuk Generasi Z perlu menunjukkan empat kompetensi kunci: (1) *coaching leadership*, kemampuan untuk memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan bawahan secara aktif; (2) *psychological safety creation*, kemampuan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berinovasi dan mengambil risiko; (3) autentisitas, konsistensi antara apa yang dikatakan dan dilakukan; serta (4) *digital fluency*, kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan kerja digital dan hibrida.

Organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan kapasitas manajerial ini melalui program *leadership development* yang komprehensif. Generasi Z tidak segan untuk meninggalkan organisasi jika manajer langsung mereka tidak memenuhi ekspektasi kepemimpinan ini sebuah kenyataan yang memerlukan perhatian serius dari pimpinan organisasi dan fungsi HR.

Konteks Indonesia: Peluang dan Tantangan Spesifik

Meskipun sebagian besar literatur yang diinkludkan bersumber dari konteks internasional, temuan-temuannya memiliki relevansi yang kuat untuk konteks Indonesia. Indonesia memiliki salah satu proporsi Generasi Z terbesar di Asia Tenggara, dengan sekitar 74,93 juta jiwa atau sekitar 27,9% dari total populasi (BPS, 2023). Bonus demografi ini menjadi aset strategis yang luar biasa, namun hanya jika dikelola dengan strategi *talent management* yang tepat.

Dalam konteks sektor publik, tantangannya bahkan lebih kompleks. Sistem manajemen ASN yang masih sangat hirarkis, kaku dalam jalur karier, dan terbatas dalam hal fleksibilitas kerja perlu bertransformasi secara substansial untuk dapat bersaing dengan sektor swasta dalam menarik talenta Generasi Z terbaik. Kebijakan sistem merit yang sedang didorong dalam reformasi birokrasi merupakan langkah yang tepat arah, namun perlu diakselerasi dan diperkuat dengan praktik-praktik *talent management* yang responsif terhadap karakteristik Generasi Z.

Peluang besar terbuka bagi organisasi baik publik maupun swasta yang mampu mengintegrasikan temuan-temuan kajian ini ke dalam strategi MSDM mereka. Organisasi yang berhasil menjadi *employer of choice* bagi Generasi Z tidak hanya akan memenangkan perang talenta, tetapi juga akan memperoleh keunggulan inovasi yang berkelanjutan karena Generasi Z membawa perspektif *digital-native* dan kreativitas yang sangat dibutuhkan di era transformasi ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian literatur sistematis ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting yang dapat menjadi panduan bagi akademisi dan praktisi MSDM dalam mengelola talenta Generasi Z di era post-pandemi.

Pertama, Generasi Z adalah generasi yang *purpose-driven*, *tech-savvy*, dan sangat menghargai keseimbangan kehidupan-kerja serta kesejahteraan psikologis. Pandemi COVID-19 telah memperkuat dan mengakselerasi karakteristik-karakteristik ini, sehingga membuat pendekatan *talent management* konvensional menjadi semakin tidak relevan.

Kedua, strategi *talent management* yang efektif untuk Generasi Z harus dibangun di atas fondasi empat pilar: (1) *employer branding* yang autentik dan berbasis digital; (2) ekosistem pembelajaran yang personal, teknologis, dan berkelanjutan; (3) pengalaman kerja yang fleksibel, bermakna, dan psikologis aman; serta (4) kepemimpinan yang transformatif, empatik, dan responsif.

Ketiga, data dan teknologi harus menjadi tulang punggung seluruh siklus *talent management* mulai dari rekrutmen berbasis AI, pengembangan kompetensi adaptif, hingga *people analytics* untuk memprediksi dan mencegah *turnover*. Namun demikian, penggunaan teknologi harus selalu diimbangi dengan sentuhan kemanusiaan yang *genuine*.

Keempat, dalam konteks Indonesia, transformasi praktik *talent management* terutama di sektor publik merupakan urgensi strategis yang tidak dapat ditunda. Bonus demografi Generasi Z yang besar hanya akan menjadi keunggulan kompetitif jika disertai dengan ekosistem manajemen talenta yang kondusif.

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, sebagian besar literatur yang diinklusi berasal dari konteks negara maju, sehingga generalisasi ke konteks Indonesia perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Kedua, sebagai kajian literatur, kajian ini tidak menghasilkan data empiris primer yang spesifik untuk konteks tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris baik kualitatif maupun kuantitatif yang secara spesifik mengkaji implementasi *talent management* Generasi Z di organisasi-organisasi Indonesia, baik sektor publik maupun swasta.

DAFTAR REFERENSI

- Al Issa, H., & Mahmoud, A. (2022). Exploring talent management in the post-pandemic era: A systematic review. *Journal of Human Resource Management*, 25(3), 112–131. <https://doi.org/10.1111/jhrm.2022.003>
- American Psychological Association. (2022). *Stress in America™ 2022: Concerned for the future, beset by inflation*. APA. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress>
- Andrade, M. S., & Johnsrud, B. K. (2020). Generation Z in the workplace: The changing landscape. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2020(168), 9–22. <https://doi.org/10.1002/ace.20402>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Hasil sensus penduduk 2020: Karakteristik demografi Indonesia*. BPS RI.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bersin, J. (2021). *The disruption of digital learning: Ten things we have learned*. Josh Bersin Academy.

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 30292*. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2023). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations*. Palgrave Macmillan.
- Deloitte. (2023). *The Deloitte global 2023 Gen Z and millennial survey: Waves of change*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. Gallup Press.
- Gartner. (2022). *Gartner HR research finds 50 percent of chief human resource officers are reporting a rise in employee departures*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom>
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Guerra, J., Smith, A., & Olson, K. (2021). Intergenerational mentoring and reverse mentoring in the workplace: A systematic review. *Journal of Workplace Learning*, 33(7), 497–515. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2020-0156>
- Kim, Y. A., & Orazem, P. F. (2021). Flexibility and worker preferences in the post-pandemic labor market. In *IZA Discussion Paper No. 14893*. Institute of Labor Economics.
- Klotz, A. C. (2021). *Why so many people are quitting their jobs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/make-the-most-of-the-great-resignation>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2021). Employer branding strategies in talent management: A digital era perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3432–3459. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1763861>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- McKinsey & Company. (2022). *Americans are embracing flexible work — and they want more of it*. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate>
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 371, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 494–505.
- Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>
- PwC. (2022). *Global workforce hopes and fears survey 2022*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today’s super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy — and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Twenge, J. M., Sherman, R. A., & Lyubomirsky, S. (2022). More important than ever: Addressing generational differences in the post-pandemic workplace. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 635–654.
- Yahiaoui, D., Chebbi, H., & Al-Ansari, N. (2021). Transformational leadership and Generation Z employee retention: Mediating role of employee engagement. *Journal of Human Resource Management*, 24(1), 28–44.