

Manajemen Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Pasca Pandemi Covid-19

Rio Octogi Siregar¹, Arpi Pratama², Sugiyono³

¹⁻³ Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan

Email: rio.siregar0510@gmail.com¹, arpipratama@gmail.com², ustadsgy@gmail.com³

Abstract. *The Covid-19 pandemic has significantly transformed the landscape of the working world, coinciding with the entry of Generation Z into the workforce. This study examines the paradigm shifts in human resource management (HRM) necessary to accommodate the unique characteristics of Generation Z in a post-pandemic context. Through comprehensive literature analysis and case studies, this research identifies key strategies in HRM, including technology adoption, work flexibility, continuous development, and a focus on holistic well-being. The findings indicate that organizations need to adopt more personalized, digital, and purpose-driven approaches to attract, retain, and develop Generation Z talent. This study provides valuable insights for HR practitioners and organizational leaders in designing effective HRM strategies in the post-pandemic era.*

Keywords: *Generation Z, Human Resource Management, Covid-19, Remote Work, Digitalization, Work Flexibility, Employee Development.*

Abstrak. Pandemi Covid-19 telah mengubah sudut pandang dunia kerja secara signifikan, bersamaan dengan masuknya generasi Z ke dalam angkatan kerja. Penelitian ini mengkaji perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan untuk mengakomodasi karakteristik unik generasi Z dalam konteks pasca pandemi. Melalui analisis literatur komprehensif dan studi kasus, penelitian ini mengidentifikasi strategi kunci dalam manajemen SDM, termasuk adopsi teknologi, fleksibilitas kerja, pengembangan berkelanjutan, dan fokus pada kesejahteraan holistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih personalisasi, digital, dan berfokus pada tujuan untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta generasi Z. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi praktisi SDM dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi SDM yang efektif di era pasca pandemi.

Kata Kunci: Generasi Z, Manajemen SDM, Covid-19, Kerja Jarak Jauh, Digitalisasi, Fleksibilitas Kerja, Pengembangan Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah mengubah sudut pandang dunia kerja secara signifikan, *trigger* organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap "*new normal*". Sementara itu, generasi Z (lahir antara tahun 1997-2012) mulai memasuki angkatan kerja dengan karakteristik unik mereka. Kombinasi dari dua fenomena ini menciptakan tantangan dan peluang baru dalam manajemen sumber daya manusia (SDM).

Generasi Z, yang dikenal sebagai "*digital natives*", tumbuh di era teknologi dan informasi yang sangat maju. Mereka memiliki ekspektasi berbeda terhadap pekerjaan, karir, dan kehidupan dibandingkan generasi sebelumnya. Di sisi lain, pandemi Covid-19 telah mengakselerasi tren yang sudah ada sebelumnya, seperti digitalisasi dan kerja jarak jauh, serta memunculkan prioritas baru seperti kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan-kerja.

Jurnal ini akan mengeksplorasi bagaimana praktik manajemen SDM perlu berevolusi untuk mengakomodasi kebutuhan dan preferensi generasi Z dalam konteks pasca pandemi.

Kami akan meneliti karakteristik unik generasi Z, dampak pandemi terhadap dunia kerja, dan strategi manajemen SDM yang efektif untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta generasi Z dalam era baru ini.

Melalui analisis literatur terkini, studi kasus, dan wawasan dari para ahli, jurnal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang tantangan dan peluang dalam manajemen SDM generasi Z pasca pandemi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan dan praktik SDM yang relevan dan efektif untuk mengoptimalkan potensi generasi Z di tempat kerja.

Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82)

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis literatur dan studi kasus. Proses penelitian meliputi:

1. Analisis Literatur: Melakukan tinjauan komprehensif terhadap literatur akademik dan industri terkini mengenai karakteristik generasi Z, dampak pandemi Covid-19 terhadap dunia kerja, dan tren terbaru dalam manajemen SDM. Sumber literatur meliputi jurnal akademik, laporan industri, dan publikasi dari organisasi terkemuka seperti *Deloitte*, *McKinsey*, dan *World Economic Forum*.
2. Studi Kasus: Tiga studi kasus dipilih dari perusahaan global yang telah menerapkan strategi SDM inovatif untuk mengakomodasi generasi Z dan beradaptasi dengan perubahan pasca pandemi. Perusahaan yang dipilih adalah *Google*, *Unilever*, dan *IBM*.
3. Analisis Tematik: Data dari analisis literatur dan studi kasus dianalisis menggunakan metode analisis tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan strategi kunci dalam manajemen SDM untuk generasi Z pasca pandemi.

3. HASIL DAN DISKUSI

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga organisasi - orang-orang yang bekerja di dalamnya, yang secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa definisi MSDM menurut para ahli:

a. Menurut Dessler (2020):

"Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan."

b. Armstrong & Taylor (2020) mendefinisikan:

"MSDM adalah pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren terhadap ketenagakerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi."

c. Boxall & Purcell (2011) menyatakan:

"MSDM mencakup semua kegiatan yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja dalam perusahaan."

d. Menurut Noe et al. (2021):

"Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan."

e. Ulrich et al. (2012) memperluas definisi dengan menekankan aspek strategis:

"MSDM adalah mitra strategis dalam keberhasilan organisasi, berfokus pada menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan bisnis dan meningkatkan kapabilitas organisasi."

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah:

1. Proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia.
2. Bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Melibatkan berbagai fungsi mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan pemeliharaan karyawan.
4. Berfokus pada aspek individual dan kolektif karyawan.
5. Mengintegrasikan praktik-praktik SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan.

MSDM modern tidak hanya berfokus pada fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi melalui pengembangan modal manusia.

2. Fungsi-fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa fungsi utama yang penting dalam mengelola karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah penjelasan detail tentang fungsi-fungsi utama MSDM:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM melibatkan prediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Dessler, 2020).

- a. Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan
- b. Peramalan kebutuhan SDM
- c. Perencanaan suksesi

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi yang tersedia, sementara seleksi adalah proses memilih kandidat terbaik dari pelamar kerja (Noe et al., 2021).

- a. Identifikasi sumber kandidat
- b. Proses perekrutan (internal dan eksternal)
- c. Metode seleksi (wawancara, tes, assessment center)

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan untuk pekerjaan saat ini, sementara pengembangan mempersiapkan karyawan untuk peran masa depan (Armstrong & Taylor, 2020).

- a. Analisis kebutuhan pelatihan
- b. Desain dan pelaksanaan program pelatihan
- c. Pengembangan karir dan manajemen talenta

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2019).

- a. Penetapan tujuan dan ekspektasi kinerja
- b. Penilaian kinerja
- c. Umpan balik dan *coaching*

5. Kompensasi dan Tunjangan

Sistem kompensasi dan tunjangan dirancang untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan (Milkovich et al., 2020).

- a. Penetapan struktur gaji
- b. Insentif dan bonus
- c. Tunjangan kesehatan, pensiun, dan lainnya

6. Hubungan Karyawan

Fungsi ini berfokus pada membangun dan memelihara hubungan positif antara organisasi dan karyawannya (Bratton & Gold, 2017).

- a. Manajemen konflik
- b. Kesehatan dan keselamatan kerja
- c. Komunikasi internal

7. Kepatuhan Hukum dan Etika

MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa praktik organisasi mematuhi hukum ketenagakerjaan dan standar etika (Torrington et al., 2020).

- a. Kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan
- b. Kebijakan anti-diskriminasi dan kesetaraan kesempatan
- c. Etika bisnis dan tanggung jawab sosial Perusahaan

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Indonesia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam suatu organisasi di Indonesia. Berikut adalah tujuan-tujuan utama MSDM berdasarkan literatur dan penelitian dari Indonesia:

1. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Menurut Sedarmayanti (2017), tujuan utama MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

2. Mengembangkan Kualitas Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016) menekankan bahwa MSDM bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Menciptakan Kepuasan Kerja dan Aktualisasi Diri

Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa salah satu tujuan MSDM adalah menciptakan kondisi kerja yang dapat memberikan kepuasan kerja dan kesempatan aktualisasi diri bagi karyawan.

4. Menjaga Keseimbangan antara Tujuan Individu dan Organisasi

Menurut Gaol (2014), MSDM bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga tercipta sinergi yang menguntungkan kedua belah pihak.

5. Memastikan Kepatuhan terhadap Hukum dan Etika

Dalam konteks Indonesia, Irianto (2018) menekankan pentingnya MSDM dalam memastikan kepatuhan organisasi terhadap peraturan ketenagakerjaan dan standar etika bisnis yang berlaku di Indonesia.

6. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Suwatno & Priansa (2018) berpendapat bahwa MSDM bertujuan untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui pengembangan kompetensi dan inovasi sumber daya manusia.

7. Mengelola Keragaman Tenaga Kerja

Mengingat keberagaman Indonesia, Pribadi (2020) menyoroti pentingnya MSDM dalam mengelola keragaman tenaga kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

8. Mendukung Transformasi Digital

Dalam era Revolusi Industri 4.0, Pramularso (2018) menekankan tujuan MSDM untuk mempersiapkan dan mendukung tenaga kerja dalam menghadapi transformasi digital.

4. Karakteristik Generasi Z

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, memiliki karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Pemahaman mendalam tentang ciri-ciri ini sangat penting bagi praktisi SDM untuk merancang strategi manajemen yang efektif.

1. *Digital Natives*: Mahir dalam teknologi dan mengharapkan integrasi digital di tempat kerja (Turner, 2015).
2. *Multitasking* dan Kecepatan: Terbiasa dengan arus informasi cepat dan mengharapkan respons cepat (Schwieger & Ladwig, 2018).
3. Kewirausahaan dan Inovasi: Menunjukkan kecenderungan kuat terhadap kewirausahaan (Deloitte, 2021).
4. Keragaman dan Inklusivitas: Sangat menghargai keragaman di tempat kerja (Pew Research Center, 2020).
5. Kesadaran Sosial dan Lingkungan: Memilih bekerja untuk perusahaan dengan nilai-nilai sejalan (Cone Communications, 2019).

5. Dampak Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 telah mengubah pandangan dunia kerja secara dramatis, mempengaruhi tidak hanya cara kita bekerja tetapi juga ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan mereka.

1. Akselerasi Digitalisasi: Adopsi teknologi digital meningkat pesat (*McKinsey & Company*, 2020).
2. Kerja Jarak Jauh dan *Hybrid*: Menjadi norma baru, mengubah persepsi tentang produktivitas (*Gartner*, 2021).
3. Fokus pada Kesehatan Mental: Peningkatan kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan (*World Health Organization*, 2022).
4. Perubahan Prioritas: Karyawan lebih memprioritaskan keseimbangan kehidupan-kerja (*PwC*, 2021).

6. Perubahan Paradigma Manajemen SDM Pasca Pandemi

Menghadapi perubahan dramatis akibat pandemi dan masuknya generasi Z ke angkatan kerja, manajemen SDM perlu mengadopsi paradigma baru.

1. Fleksibilitas sebagai Norma: Manajemen SDM perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja. Ini termasuk implementasi model kerja hibrid yang efektif (*Society for Human Resource Management*, 2021).
2. Pengembangan Keterampilan Digital: Fokus pada pengembangan keterampilan digital menjadi krusial. Program pelatihan perlu dirancang untuk meningkatkan literasi digital seluruh karyawan (*World Economic Forum*, 2020).
3. Personalisasi Pengalaman Karyawan: Manajemen SDM perlu beralih dari pendekatan "one-size-fits-all" ke personalisasi pengalaman karyawan, mengakomodasi kebutuhan dan preferensi individu (*Deloitte*, 2022).
4. Kesehatan Holistik: Pendekatan holistik terhadap kesehatan karyawan, mencakup kesehatan fisik, mental, dan finansial, menjadi prioritas dalam strategi SDM (*Mercer*, 2021).

7. Strategi Manajemen SDM untuk Generasi Z

Untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta generasi Z, organisasi perlu mengadopsi strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik dan ekspektasi mereka.

1. Teknologi dan Kolaborasi Digital: Implementasi teknologi terkini dan platform kolaborasi digital yang intuitif sangat penting untuk menarik generasi Z. Ini termasuk penggunaan *artificial intelligence* (AI) dan *machine learning* dalam proses SDM (*Accenture*, 2021).

2. Pembelajaran dan Pengembangan Berkelanjutan: Generasi Z menghargai peluang untuk terus belajar dan berkembang. Program pembelajaran yang personalisasi dan berbasis teknologi dapat memenuhi kebutuhan ini (*LinkedIn Learning*, 2021).
3. Transparansi dan Komunikasi Terbuka: Budaya organisasi yang mengedepankan transparansi dan komunikasi terbuka sangat dihargai oleh generasi Z. Ini termasuk *feedback* yang reguler dan dua arah (*Gallup*, 2020).
4. Tujuan dan Dampak Sosial: Menyelaraskan nilai-nilai organisasi dengan tujuan sosial yang lebih besar dapat membantu menarik dan mempertahankan talenta generasi Z yang peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan (*Porter Novelli*, 2021).
5. Keseimbangan Kehidupan-Kerja: Kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan-kerja, seperti cuti berbayar yang cukup dan jam kerja yang fleksibel, sangat penting bagi generasi Z (*Buffer*, 2021).

8. Tantangan dan Peluang

Manajemen SDM menghadapi berbagai tantangan dan peluang dalam mengelola generasi Z di era pasca pandemi.

1. Tantangan:

- a. Menjembatani kesenjangan generasi di tempat kerja
- b. Mengelola ekspektasi tinggi generasi Z terhadap kemajuan karir
- c. Memastikan keamanan data dalam lingkungan kerja yang terdistribusi
- d. Mempertahankan budaya perusahaan dalam setting kerja hibrid

2. Peluang:

- a. Memanfaatkan keterampilan digital generasi Z untuk inovasi
- b. Meningkatkan produktivitas melalui fleksibilitas kerja
- c. Mempromosikan keragaman dan inklusivitas untuk meningkatkan kreativitas
- d. Menggunakan teknologi untuk personalisasi pengalaman karyawan

9. Studi Kasus

1. Studi Kasus a: *Google*

Google telah lama dikenal sebagai pemimpin dalam praktik SDM inovatif. Pasca pandemi, perusahaan ini mengadopsi model kerja *hybrid* yang fleksibel, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah beberapa hari dalam seminggu. Mereka juga meningkatkan fokus pada kesejahteraan mental karyawan dengan menyediakan layanan konseling dan program *mindfulness* (*Google*, 2022).

2. Studi Kasus b: *Unilever*

Unilever mengimplementasikan program "*U-Work*" yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan fleksibilitas tinggi, mirip dengan *gig economy*, namun tetap menikmati keamanan dan tunjangan karyawan tetap. Program ini sangat menarik bagi generasi Z yang menghargai fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan-kerja (*Unilever*, 2021).

3. Studi Kasus c: *IBM*

IBM meluncurkan *platform* pembelajaran digital yang dipersonalisasi, menggunakan AI untuk merekomendasikan kursus dan jalur pengembangan karir yang sesuai dengan minat dan keterampilan masing-masing karyawan. Ini sangat efektif dalam memenuhi kebutuhan pembelajaran berkelanjutan generasi Z (*IBM*, 2022).

Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28)

4. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Manajemen SDM pada era pasca pandemi menghadapi tantangan unik dalam mengelola generasi Z. Karakteristik generasi ini, dikombinasikan dengan perubahan yang dibawa oleh pandemi Covid-19, sehingga memerlukan pendekatan baru dalam praktik SDM.

Beberapa rekomendasi kunci terkait manajemen SDM dalam suatu organisasi:

1. Adopsi teknologi: Investasi dalam teknologi dan platform digital untuk mendukung kolaborasi dan produktivitas.
2. Fleksibilitas: Implementasi kebijakan kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi preferensi generasi Z.
3. Pengembangan berkelanjutan: Sediakan peluang pembelajaran yang personalisasi dan berbasis teknologi.
4. Kesejahteraan holistik: Prioritaskan program kesejahteraan yang mencakup aspek fisik, mental, dan finansial.
5. Tujuan dan dampak: Komunikasikan dengan jelas nilai-nilai dan dampak sosial organisasi.
6. Inklusivitas: Ciptakan budaya kerja yang inklusif dan menghargai keragaman.
7. *Feedback* reguler: Implementasikan sistem *feedback* yang sering dan dua arah.

Dengan mengadopsi strategi-strategi ini, organisasi dapat lebih baik dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta generasi Z, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan *resilient* di era pasca pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. (2021). Technology vision 2021. <https://www.accenture.com/technology-vision-2021>
- Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- Aziz Sholeh, A., et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3rd ed.). Macmillan International Higher Education.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: Theory and practice (6th ed.). Palgrave.
- Buffer. (2021). The 2021 state of remote work. <https://buffer.com/state-of-remote-work-2021>
- Cone Communications. (2019). Gen Z purpose study. <https://www.conecomm.com/research-blog/cone-gen-z-purpose-study>
- Deloitte. (2021). The Deloitte global 2021 millennial and Gen Z survey. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Deloitte. (2022). 2022 global human capital trends. <https://www2.deloitte.com/human-capital-trends.html>
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Gallup. (2020). How millennials want to work and live. <https://www.gallup.com/workplace/millennials-work-live.aspx>
- Gaol, C. J. L. (2014). A to Z human capital: Manajemen sumber daya manusia. Grasindo.
- Gartner. (2021). Gartner HR research finds 58% of the workforce will need new skill sets to do their jobs successfully. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-02-03-gartner-hr-research-finds-fifty-eight-percent-of-the-workforce-will-need-new-skill-sets-to-do-their-jobs-successfully>
- Google. (2022). Reimagining work: Employee expectations in 2022 and beyond. Google

Workplace.

- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
- IBM. (2022). *IBM Skills Build: Personalized learning for the digital era*. IBM Corporation.
- Irianto, J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia sektor publik di Indonesia: Pengantar pengembangan model MSDM untuk pemerintahan*. Laksbang Pressindo.
- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek, persepsi harga, dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada Mini Market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36.
- LinkedIn Learning. (2021). 2021 workplace learning report. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Mercer. (2021). Health on demand. <https://www.mercer.com/our-thinking/health/mmb-2021-health-on-demand.html>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B., & Newman, J. (2020). *Compensation (13th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Pew Research Center. (2020). On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>
- Porter Novelli. (2021). 2021 Porter Novelli purpose premium index. <https://www.porternovelli.com/findings/2021-porter-novelli-purpose-premium-index/>
- Pramularso, E. Y. (2018). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 40–46.
- Pribadi, U. (2020). *Manajemen SDM era 4.0*. ANDI.
- PwC. (2021). It's time to reimagine where and how work will get done: PwC's US remote work survey. <https://www.pwc.com/us/remotework>
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45–54.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Society for Human Resource Management. (2021). *SHRM research: COVID-19 shapes the future world of work*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/COVID-19-Shapes-Future-World-of-Work.aspx>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi 2)*. Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Alfabeta.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human resource management (11th ed.)*. Pearson.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Unilever. (2021). *Future of work: U-Work*. <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2021/future-of-work-u-work.html>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- World Health Organization. (2022). *Mental health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact*. https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1