Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia
Volume 3, Nomor 1, 2026: 41-55
e-ISSN 3032-6168

EKSPETASI GENERASI Z TERHADAP SISTEM KARIER DAN REWARD: TANTANGAN BARU BAGI HR MANAGER

Putri Rahma Fadhila
Universitas Pamulang, Indonesia
Email: putrirhmafdhla.gmail.com

Abstract

The number of Generation Z workers individuals born between 1997 and 2012 has increased rapidly in Indonesia as a result of demographic changes in the workforce. This study aims to determine that Generation Z possesses distinct characteristics and work values compared to previous generations, particularly in terms of expectations toward career systems and rewards in conventional private companies. In addition, this research seeks to identify the challenges faced by human resource (HR) managers in adjusting HR policies to meet the needs of the new generation. The research method used is a quantitative approach with a survey technique conducted through online questionnaires distributed to 150 Generation Z respondents working in various private companies in Indonesia. The results show that Generation Z considers work flexibility, opportunities for growth, and performance based rewards as the main components of an ideal career and reward system. Furthermore, non-financial recognition factors such as public appreciation and educational opportunities are also important in influencing their job satisfaction. These findings indicate that HR managers need to transform career and reward management systems to be more personalized, flexible, and results oriented in order to improve retention and motivation among Gen Z employees within companies.
Keywords: Generation Z; Human Resource Management; Career System

Abstrak

Jumlah pekerja Generasi Z yang terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1997-2012 meningkat pesat di Indonesia sebagai akibat dari perubahan demografis tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan bahwa generasi Z memiliki karakteristik dan nilai kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap sistem karier dan reward di perusahaan swasta konvesional. Selain itu, penelitian ini juga mencari tahu masalah yang dihadapi manajer sumber daya manusia (HR Manager) dalam menyesuaikan kebijakan SDM dengan kebutuhan generasi baru. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui kuesioner online yang disebarkan kepada 150 responden Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan swasta di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z menganggap fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkembang, dan penghargaan berbasis kinerja sebagai komponen utama sistem karier dan reward yang ideal. Selain itu, faktor pengakuan non-finansial, seperti apresiasi publik dan peluang pendidikan, juga menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa manajer HR harus mengubah sistem manajemen karier dan

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

reward agar lebih personal, fleksibel, dan berbasis hasil untuk meningkatkan retensi dan motivasi Gen Z dalam perusahaan.
Kata Kunci: Generasi Z; Manajemen SDM; Sistem Karier;

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan kerja pada era modern menunjukkan dinamika yang semakin kompleks sebagai dampak dari globalisasi, kemajuan teknologi, serta digitalisasi dalam berbagai aspek organisasi. Perubahan ini tidak hanya mengubah sistem dan proses kerja, tetapi juga mengubah karakteristik dan ekspetasi tenaga kerja. Cascio (2018) menyatakan bahwa "Organisasi modern dihadapkan pada lingkungan kerja yang dinamis dan tidak pasti, sehingga menuntut fleksibilitas tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia." Dalam situasi seperti ini, sumber daya manusia dianggap sebagai komponen strategis yang sangat penting untuk kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan. Sistem kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis TI telah menggantikan pola kerja yang lebih konvensional dan terpusat. Organisasi sekarang berkonsentrasi pada efisiensi operasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja yang dinamis dan tidak menentu. Karena situasi ini, perusahaan harus mempertimbangkan kembali strategi pengelolaan sumber daya manusia mereka untuk membuatnya sesuai dengan kebutuhan masa depan.

Tidak hanya elemen teknis dan struktural yang mempengaruhi perubahan dinamika tenaga kerja kontemporer, tetapi juga individu yang terlibat. Pergeseran komposisi demografis tenaga kerja dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja adalah salah satu perubahan paling signifikan. Generasi Z adalah kelompok orang-orang yang lahir antara tahun 1997 dan 2012 dan tumbuh dalam lingkungan yang sangat dekat dengan teknologi digital, di mana teknologi informasi, internet, dan media sosial menjadi bagian penting dari kehidupan sehari-hari. Pengalaman ini mengubah cara orang berpikir, memiliki nilai, dan bekerja. Putra (2016) menegaskan bahwa "Perbedaan generasi memengaruhi cara pandang individu terhadap pekerjaan, motivasi kerja, serta hubungan dengan organisasi", sehingga pendekatan pengelolaan SDM tidak dapat disamaratakan antar generasi. Dengan masuknya Generasi Z, prinsip, dan perilaku kerja yang berbeda telah membuat kebijakan sumber daya manusia perlu diubah secara menyeluruh, mereka membawa karakteristik yang berbeda, yang berdampak langsung pada dinamika organisasi. Salah satu karakteristik Generasi Z adalah kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan teknologi, kemampuan untuk mengakses informasi dengan cepat, kecenderungan untuk berpikir kritis, dan terbuka terhadap perubahan. Di sisi lain, Generasi Z diharapkan untuk menunjukkan transparansi, kecepatan pengambilan keputusan, dan keterbukaan komunikasi dalam organisasi. Sifat-sifat ini memerlukan lingkungan kerja yang responsif, inklusif, dan berbasis kepercayaan.

Selain itu, dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memasuki dunia kerja dalam konteks sosial dan ekonomi yang berbeda. Generasi Z melihat pekerjaan dan perusahaan mereka dipengaruhi oleh ketidakpastian ekonomi global, perubahan di pasar tenaga kerja, dan meningkatnya persaingan. Mereka cenderung lebih realistis dan berhati-hati, tetapi mereka masih memiliki keinginan kuat untuk stabilitas dan peluang. Generasi Z lebih cenderung memilih perusahaan yang

menawarkan keamanan, kesempatan belajar, dan pengalaman kerja yang signifikan karena hal ini. Setelah Generasi Z masuk ke dunia kerja, ada dinamika baru dalam hubungan kerja dan budaya organisasi. Apabila tidak dikelola dengan baik, Generasi Z cenderung menginginkan komunikasi dua arah yang terbuka, struktur organisasi yang tidak terlalu *hierarkis*, kesempatan untuk menyampaikan ide, dan pendapat secara langsung. Ini karena mereka memiliki perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan cara kerja dengan generasi sebelumnya. Ini berbeda dengan budaya kerja konvensional yang masih ada di banyak organisasi.

Semakin banyak perbedaan generasi dalam satu organisasi adalah salah satu ciri dinamika tenaga kerja modern. Dalam situasi seperti ini, perusahaan harus mampu mengelola tenaga kerja lintas generasi secara efektif untuk menghasilkan kerja sama yang baik. Dengan munculnya Generasi Z, kebutuhan akan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih berfokus pada manusia, kontekstual, dan adaptif meningkat. Organisasi tidak hanya harus memahami perbedaan generasi, tetapi juga harus mampu menggunakan perbedaan ini untuk keuntungan strategis.

Menurut teori generasi yang dikemukakan Mannheim (1952), "Setiap generasi dibentuk oleh pengalaman sosial dan historis yang memengaruhi pola pikir serta perilaku mereka." Hal ini menjelaskan mengapa ciri-ciri pekerjaan Generasi Z berbeda dari ciri-ciri generasi sebelumnya. Penelitian Fajri dan Khairiyah (2019) menunjukkan bahwa "Setiap generasi memiliki karakteristik nilai kerja yang berbeda, sehingga organisasi perlu menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang disesuaikan dengan karakter generasi karyawan." Hasil ini menunjukkan bahwa masuknya Generasi Z membawa tantangan dan peluang bagi organisasi di Indonesia.

Berkurangnya keterlibatan karyawan, konflik antar generasi, dan loyalitas yang menurun dapat muncul dari organisasi yang tidak memahami dinamika tenaga kerja modern dan karakteristik Generasi Z. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat berdampak pada produktivitas kerja dan keberlanjutan perusahaan. Sebaliknya, organisasi yang dapat menyesuaikan diri dengan dinamika ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kreatif, adaptif, dan berdaya saing.

Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai dinamika tenaga kerja modern dan masuknya Generasi Z ke dunia kerja menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi. Kajian terhadap fenomena ini diperlukan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja masa kini. Dengan memahami karakteristik dan ekspektasi Generasi Z dalam konteks dinamika tenaga kerja modern, organisasi diharapkan mampu menciptakan hubungan kerja yang produktif, berkelanjutan, dan saling menguntungkan.

Konsekuensi terhadap sistem *karier* menjadi semakin nyata seiring dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja. Generasi ini lebih suka perencanaan *karier* yang dinamis, dan mereka cenderung mencari pekerjaan yang menawarkan jalur kemajuan professional yang jelas dan stabilitas keuangan. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian tentang persepsi pekerja Generasi Z di Indonesia, yang menunjukkan bahwa nilai kerja dan preferensi *karier* generasi ini berbeda dari generasi lain, termasuk nilai *intrinsik* dan eksternal pekerjaan serta motivasi kerja yang lebih kompleks. Menurut Hanifah & Prabu Wardono. (2025) menjelaskan bahwa "Dimensi nilai kerja seperti

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

nilai intrinsik, nilai ekstrinsik, nilai sosial, dan nilai status menjadi faktor yang membentuk perilaku kerja generasi Z Indonesia."

Seiring berjalannya waktu, Generasi Z telah memperluas pembicaraan tentang sistem penghargaan organisasi Indonesia. Penghargaan tidak hanya dilihat dari sudut pandang finansial, tetapi juga dari sudut pandang non-finansial, seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan banyak lagi, yang semakin menjadi harapan generasi muda. Menurut penelitian Okta (2024) menyatakan bahwa "Sistem penghargaan yang efektif, termasuk insentif finansial dan non-finansial, mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan Generasi Z." Temuan ini menunjukkan bahwa *reward* yang adaptif dengan karakteristik Generasi Z dapat menjadi salah satu alat penting dalam mempertahankan talenta dan meningkatkan motivasi kerja generasi baru.

Selain itu, dalam konteks *retensi* dan *turnover*, dinamika tenaga kerja modern menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap peluang pengembangan *karier*, keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*), serta *reward* yang bermakna. Penelitian sistematis yang dilakukan di Indonesia menemukan bahwa salah satu determinan utama dalam *turnover intention* (keinginan untuk keluar dari pekerjaan) adalah kebutuhan akan *career development* yang memadai dan keseimbangan kehidupan kerja. Sedangkan beban kerja yang tinggi dan stres kerja justru meningkatkan niat keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, jelas bahwa dinamika tenaga kerja modern, yang ditandai dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja, menghasilkan kebutuhan baru untuk perancangan sistem *karier* dan kompensasi organisasi. Generasi Z menuntut struktur *karier* yang fleksibel, peluang pengembangan yang jelas, dan kompensasi yang mencerminkan nilai personal mereka terhadap pekerjaan mereka selain kompensasi finansial. Jika perusahaan gagal menyesuaikan kebijakan sistem *karier* dan pembayaran dengan kebutuhan generasi ini, risiko *turnover*, keterlibatan yang rendah, dan kehilangan talenta berkualitas akan meningkat. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan sumber daya manusia dalam era yang terus berubah, organisasi di Indonesia harus mempelajari ekspektasi Generasi Z terhadap sistem *karier* dan *reward*.

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja menghadirkan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Generasi ini membawa nilai, preferensi, dan ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, sehingga menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam berbagai aspek pengelolaan tenaga kerja. Perubahan ini kadang-kadang sulit dilakukan, terutama bagi organisasi yang masih menggunakan sistem manajemen SDM yang lama.

Tantangan Organisasi dalam Memenuhi Ekspektasi Generasi Baru (Generasi Z):

a) Ketidaksesuaian antara sistem *karier* yang tersedia dengan harapan Generasi Z
   Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi. Banyak organisasi masih menerapkan sistem *karier* yang bersifat linear, hierarkis, dan berbasis masa kerja, sementara Generasi Z cenderung mengharapkan percepatan *karier*, jalur pengembangan yang jelas, dan kesempatan untuk terus meningkatkan kemampuan.
b) Sistem *reward* yang mampu memenuhi ekspektasi Generasi Z

Generasi ini melihat *reward* sebagai pengakuan, apresiasi, dan dukungan untuk kesejahteraan individu, bukan hanya imbalan uang. Tantangan muncul ketika organisasi belum sepenuhnya mampu mengintegrasikan *reward* non-finansial secara sistematis dalam kebijakan sumber daya manusia.

c) Pengelolaan perbedaan nilai dan gaya kerja antar generasi dalam satu organisasi
Generasi Z cenderung menginginkan hubungan kerja yang lebih adil, komunikasi yang terbuka, dan umpan balik yang cepat. Konflik internal dan kinerja kerja tim menurun jika organisasi tidak dapat mengatasi perbedaan ini.

d) Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja
Generasi Z cenderung menilai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sebagai faktor penting dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Tantangan ini menjadi semakin kompleks bagi organisasi yang operasionalnya masih menuntut kehadiran fisik tinggi dan jam kerja yang kaku.

e) Tingginya tingkat ekspektasi Generasi Z terhadap makna kerja dan lingkungan kerja yang suportif
Generasi Z cenderung menginginkan pekerjaan yang menawarkan nilai tambah, kesempatan untuk belajar, dan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kesehatan mental. Jika budaya kerja tidak berfokus pada pengembangan individu dan inklusif, akan sulit untuk mempertahankan karyawan dari generasi ini.

f) Peran strategis manajer dan HR Manager
Dalam mengubah harapan Generasi Z menjadi kebijakan yang dapat dilaksanakan dan berkelanjutan. Tidak selalu mungkin untuk memenuhi semua ekspektasi generasi baru secara instan, terutama dalam organisasi dengan keterbatasan sumber daya dan peraturan internal. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengimbangi kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi.

Apabila Generasi Z tidak dikelola dengan baik, organisasi berpotensi menghadapi risiko seperti rendahnya keterlibatan kerja, peningkatan tingkat *turnover*, dan penurunan produktivitas karyawan. Sebaliknya, organisasi yang mampu menangani masalah ini secara strategis dapat menggunakan Generasi Z sebagai aset penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

Bentuk *Reward* yang Dianggap Bernilai oleh Generasi Z

Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Generasi Z melihat nilai penghargaan dengan cara yang lebih luas. Mereka melihat penghargaan sebagai keseluruhan bentuk penghargaan yang menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan professional, psikologis, dan sosial individu daripada hanya kompensasi finansial. Akibatnya, penghargaan yang dinilai bernilai oleh Generasi Z bersifat multidimensional dan kompleks.

1. *Reward* Finansial yang Kompetitif dan Transparan
Generasi Z masih memperhatikan kompensasi finansial, terutama sebagai penghargaan atas kerja yang dilakukan. Namun, generasi ini lebih menekankan keadilan, transparansi, dan hubungan antara kinerja dan kompensasi yang diterima. Dengan sistem penilaian yang jelas dan transparan, gaji yang kompetitif, bonus, insentif berbasis kinerja, dan tunjangan yang relevan dianggap berharga. Generasi Z melihat *reward* uang berdasarkan bagaimana mereka diberikan dan seberapa jelas mereka diberikan.

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

2. Kesempatan Pengembangan *Karier* dan Pembelajaran
   Kesempatan untuk berkembang adalah salah satu jenis *reward* yang sangat berharga bagi Generasi Z. Bisnis melihat pelatihan, sertifikasi, mentoring, rotasi kerja, dan akses ke program pengembangan kompetensi sebagai investasi dalam masa depan karyawannya. Peningkatan nilai diri (*self-worth*) dan prospek kerja dalam jangka panjang dianggap lebih berharga daripada kenaikan gaji jangka pendek.
3. Fleksibilitas Kerja sebagai *Reward* Non-Finansial Generasi Z sangat menghargai bentuk *reward* non-finansial seperti fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Pengaturan jam kerja yang fleksibel, kebijakan kerja *hybrid* atau *remote*, dan toleransi terhadap kebutuhan personal mencerminkan kepercayaan perusahaan kepada karyawan. Generasi Z menganggap fleksibilitas ini berharga karena memberikan ruang bagi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja.
4. Pengakuan dan Apresiasi atas Kinerja
   Generasi Z lebih suka mendapatkan pengakuan langsung atas kerja mereka. Penghargaan dapat berupa pujian, umpan balik positif, penghargaan kinerja, atau pengakuan terbuka di tempat kerja. Pengakuan yang tulus dan tepat waktu dapat meningkatkan motivasi internal dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
5. Lingkungan Kerja yang Sehat dan *Inklusif*
   Generasi Z juga percaya bahwa lingkungan kerja yang aman, suportif, dan *inklusif* sangat dihargai. Budaya kerja yang menghargai perbedaan, mendorong kerja sama, dan memperhatikan kesehatan mental adalah komponen penting dari pengalaman kerja yang positif. Organisasi menganggap lingkungan kerja yang sehat sebagai cara untuk menghargai kesejahteraan secara keseluruhan karyawannya.
6. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi
   Reward yang berkaitan dengan *work-life balance*, seperti cuti yang fleksibel, dukungan terhadap kesehatan mental, serta kebijakan yang tidak menuntut kerja berlebihan, sangat dihargai oleh Generasi Z. Bagi generasi ini, keseimbangan hidup bukanlah fasilitas tambahan itu adalah kebutuhan penting yang memengaruhi seberapa puas dan setia mereka pada pekerjaan mereka.
7. Makna Kerja dan Keselarasan Nilai
   Selain itu, generasi Z melihat bagaimana pekerjaan mereka memiliki makna dan sesuai dengan nilai mereka. Memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek yang berdampak sosial, keberlanjutan, atau inovasi dianggap sebagai *reward* yang meningkatkan kepuasan kerja. Generasi Z cenderung lebih tertarik pada organisasi yang menunjukkan tujuan dan kontribusi sosialnya.

Tantangan *HR Manager* dalam Mengakomodasi Ekspektasi Generasi Z

1. Ketidaksesuaian antara Sistem HR Tradisional dan Ekspektasi Generasi Z
   Sistem *karier* dan *reward* tradisional yang ada di banyak organisasi terus menjadi masalah utama. Generasi Z menginginkan umpan balik yang berkelanjutan, jalur *karier* yang jelas, dan pengembangan yang cepat, dan seringkali tidak puas dengan sistem yang berbasis senioritas, struktur hierarkis yang kaku, dan penilaian kinerja tahunan. Dilema yang dihadapi manajer HR adalah

mempertahankan sistem yang sudah mapan atau melakukan inovasi kebijakan yang lebih adaptif.

2. Keterbatasan Sumber Daya dan Kebijakan Organisasi
   HR Manager sering kali dihadapkan pada keterbatasan anggaran, regulasi internal, dan kebijakan manajemen puncak dalam merancang sistem *reward* yang kompetitif. Sementara Generasi Z mengharapkan *reward* yang *komprehensif* meliputi kompensasi finansial, fleksibilitas kerja, dan pengembangan diri organisasi tidak selalu memiliki kapasitas untuk memenuhi seluruh ekspektasi tersebut secara simultan. Tantangan ini menuntut *HR Manager* untuk melakukan prioritisasi dan pengelolaan ekspektasi karyawan secara realistis.
3. Pengelolaan Perbedaan Generasi dalam Satu Organisasi
   Jika ada beberapa generasi dalam satu organisasi, manajer sumber daya manusia menghadapi tantangan yang berbeda. Generasi Z dan generasi sebelumnya memiliki nilai kerja, cara berkomunikasi, dan preferensi *reward* yang berbeda, yang dapat menyebabkan kecemburuan atau konflik internal. *Manager HR* harus dapat membuat kebijakan yang adil dan inklusif tanpa membedakan generasi.
4. Tingginya Ekspektasi terhadap Fleksibilitas dan *Work-Life Balance*
   Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Namun, ada beberapa jenis pekerjaan atau sektor industri yang tidak memungkinkan penerapan fleksibilitas sepenuhnya. Manajer HR menghadapi tantangan dalam menyesuaikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan tuntutan operasional organisasi sambil tetap menjaga produktivitas dan kinerja karyawan.
5. Kebutuhan akan Sistem Pengembangan *Karier* yang Cepat dan Berkelanjutan
   Generasi Z biasanya mengharapkan kemajuan *karier* dalam waktu yang relatif singkat dan memiliki kesempatan belajar yang terus-menerus. Untuk manajer HR, sulit untuk menjanjikan program pengembangan *karier* yang terorganisir, relevan, dan berkelanjutan tanpa memaksakan harapan yang tidak realistis untuk promosi. Ketidakpuasan karyawan dan *turnover* dapat meningkat jika harapan organisasi tidak sebanding dengan kapasitas karyawan.
6. Tuntutan akan Pengakuan dan Umpan Balik yang Cepat
   Generasi Z mengharapkan umpan balik dan pengakuan langsung karena mereka terbiasa dengan lingkungan digital yang serba cepat. *Manager HR* harus membuat sistem penilaian kinerja yang lebih inovatif dan berkelanjungan. Ini seringkali membutuhkan perubahan dalam budaya perusahaan dan kesiapan manajemen di semua tingkat.
7. Risiko Tingginya *Turnover* Generasi Z
   Apabila ekspektasi Generasi Z terhadap sistem *karier* dan *reward* tidak terpenuhi, organisasi berpotensi menghadapi tingkat *turnover* yang tinggi. *HR Manager* menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan Generasi Z dalam jangka panjang, sekaligus memastikan bahwa strategi retensi yang diterapkan selaras dengan tujuan organisasi dan berkelanjutan secara biaya.

Secara keseluruhan, tantangan *HR Manager* dalam mengakomodasi ekspektasi Generasi Z tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dan *kultural*. *HR Manager* dituntut untuk berperan sebagai agen perubahan yang mampu menjembatani kepentingan organisasi dengan kebutuhan generasi baru. Keberhasilan dalam

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

menghadapi tantangan ini akan menentukan efektivitas sistem *karier* dan *reward* serta keberlanjutan organisasi di tengah dinamika tenaga kerja modern.

Identifikasi Ekspektasi *Karier* Generasi Z

Ekspektasi *karier* Generasi Z dapat diidentifikasi ke dalam beberapa aspek utama sebagai berikut:

1. Kejelasan Jalur *Karier*
   Generasi Z mengharapkan struktur *karier* yang jelas, terbuka, dan mudah dipahami yang mencakup informasi tentang tahapan *karier*, persyaratan promosi, dan peluang pengembangan jabatan.
2. Peluang Pengembangan Diri dan Kompetensi
   Generasi Z harus memiliki akses ke pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, *mentoring*, dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi kebutuhan masa depan.
3. Percepatan *Karier* Berbasis Kinerja
   Generasi Z mengharapkan sistem *karier* yang menilai kinerja dan kompetensi daripada masa kerja.
4. Transparansi dan Keadilan Sistem Penilaian Kinerja
   Sistem evaluasi kinerja yang objektif, adil, dan transparan diperlukan untuk pengambilan keputusan *karier*.
5. Dukungan Atasan dan Organisasi
   Generasi Z mengharapkan peran aktif atasan dalam membantu perencanaan dan pengembangan *karier* dan memberikan umpan balik.
6. Kesempatan Mobilitas *Karier*
   Generasi Z mengharapkan peningkatan kompetensi dan pengalaman professional melalui peluang rotasi kerja, penugasan lintas fungsi, atau pengalaman kerja yang beragam.
7. Keseimbangan *Karier* dan Kehidupan Pribadi
   Karier yang ideal untuk Generasi Z tidak hanya memungkinkan Anda meningkatkan karir Anda, tetapi juga dapat membantu Anda menemukan keseimbangan yang tepat antara kehidupan pribadi dan pekerjaan Anda.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi ekspektasi *karier* Generasi Z yang mencakup kejelasan jalur *karier*, peluang pengembangan diri, percepatan karier berbasis kinerja, transparansi sistem penilaian, dukungan organisasi, mobilitas *karier*, serta keseimbangan kehidupan kerja.

Analisis Preferensi *Reward* dan Kompensasi Generasi Z

Berbeda dengan generasi sebelumnya, yang cenderung menempatkan kompensasi finansial sebagai motivasi utama, Generasi Z memiliki pandangan yang lebih luas tentang *reward* dan kompensasi, yang mencakup aspek ekonomi, psikologis, dan sosial. Analisis preferensi ini penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat merancang sistem *reward* dan kompensasi yang lebih baik.

1. Preferensi terhadap Kompensasi Finansial yang Adil dan Transparan
   Generasi Z masih menempatkan gaji sebagai faktor penting dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan, tetapi mereka lebih suka sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta hubungan langsung antara kinerja dan kompensasi.

Jika kompensasi moneter mewakili kontribusi nyata seseorang, itu dianggap bernilai.

2. Preferensi terhadap *Reward* Non-Finansial
   Sebuah analisis menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai penghargaan non-finansial yang terkait dengan pengalaman kerja. Penghargaan seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan untuk berkembang, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung sering dianggap setara atau bahkan lebih berharga daripada kompensasi finansial jangka pendek. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi telah berubah dari berfokus pada hal-hal material ke arah kepuasan diri dan kesejahteraan kerja.
3. Fleksibilitas sebagai Komponen Utama *Reward*
   Salah satu prioritas utama Generasi Z dalam sistem *reward* adalah fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Generasi Z melihat fleksibilitas sebagai tanda kepercayaan pada perusahaan dan kepedulian terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, kebijakan kerja yang fleksibel, seperti jam kerja adaptif atau sistem *hybrid*, dianggap sebagai kompensasi yang bernilai tinggi secara non-finansial.
4. *Reward* Berbasis Pengembangan *Karier*
   Generasi Z lebih cenderung menganggap hadiah sebagai kesempatan untuk berkembang dalam jangka panjang. Sebagian besar orang melihat pelatihan, mentoring, sertifikasi, dan kesempatan rotasi kerja sebagai bentuk *reward* strategis yang meningkatkan daya saing mereka di pasar tenaga kerja. Pilihan ini menunjukkan bahwa Gen Z lebih suka insentif yang berfokus pada masa depan daripada insentif jangka pendek.
5. Preferensi terhadap Pengakuan dan Umpan Balik
   Generasi Z menginginkan apresiasi yang diberikan secara langsung dan berkelanjutan, baik secara formal maupun informal, serta pengakuan atas kontribusi kerja mereka dan umpan balik yang cepat. Pengakuan dianggap dapat meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi.
6. Sensitivitas terhadap Keadilan dan Nilai Organisasi
   Selain itu, kesesuaian kebijakan kompensasi dengan nilai-nilai organisasi memengaruhi preferensi *reward* Generasi Z. Generasi Z lebih sensitif terhadap ketidakadilan, diskriminasi, atau ketidakkonsistenan dalam pemberian *reward*. Organisasi yang dapat menunjukkan nilai keadilan, inklusi, dan keberlanjutan melalui sistem reward dan kompensasi cenderung lebih menarik bagi Generasi Z.

Secara keseluruhan, preferensi Generasi Z untuk pembayaran dan kompensasi menunjukkan bahwa mereka lebih suka sistem yang adil, transparan, fleksibel, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang. Manajer HR harus tahu tentang preferensi ini untuk membuat strategi kompensasi yang kompetitif secara finansial tetapi juga mampu meningkatkan keterikatan, kepuasan, dan retensi karyawan Generasi Z.

Tantangan dan Strategi *HR Manager* dalam Mengakomodasi Ekspektasi Generasi Z

Dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja, manajer sumber daya manusia harus beradaptasi dengan perubahan karakteristik tenaga kerja yang semakin

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

dinamis. Generasi Z mengharapkan sistem *karier* dan *reward* yang fleksibel, transparan, dan bermakna. Ini menciptakan banyak tantangan bagi pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga memberikan peluang strategis.

A. Tantangan yang Dihadapi *HR Manager*

1. Ketidaksesuaian Sistem *Karier* Tradisional dengan Ekspektasi Generasi Z
   Generasi Z menginginkan kejelasan pengembangan dan percepatan *karier* berbasis kompetensi, dan sistem *karier* yang kaku, hierarkis, dan berbasis masa kerja sering kali tidak sesuai dengan keinginan mereka.
2. Keterbatasan Anggaran dalam Menyediakan *Reward* yang Komprehensif
   Meskipun perusahaan memiliki sumber daya keuangan yang cukup, manajer sumber daya manusia harus menyediakan berbagai jenis kompensasi, baik finansial maupun non-finansial.
3. Pengelolaan Perbedaan Generasi dalam Satu Organisasi
   Jika tidak dikelola secara adil dan inklusif, perbedaan nilai, motivasi, dan preferensi *reward* antar generasi dapat menyebabkan kecemburuan dan konflik di dalam organisasi.
4. Tuntutan Fleksibilitas Kerja dan *Work-Life Balance*
   Untuk memaksimalkan fleksibilitas kerja, beberapa jenis pekerjaan memerlukan manajer sumber daya manusia untuk menyeimbangkan kebutuhan operasional dan harapan Generasi Z.
5. Tingginya Ekspektasi terhadap Pengakuan dan Umpan Balik Cepat
   Sementara Generasi Z mengharapkan umpan balik dan pujian yang berkelanjutan, banyak organisasi masih menggunakan sistem evaluasi kinerja yang lambat dan formal secara berkala.
6. Risiko *Turnover* yang Tinggi
   Ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi Gen Z dapat menyebabkan niat pindah kerja meningkat, yang berdampak pada stabilitas dan biaya pengelolaan sumber daya manusia.

B. Strategi *HR Manager* dalam Menghadapi Tantangan

1. Mengembangkan Sistem *Karier* Berbasis Kompetensi
   Manager HR memiliki kemampuan untuk membuat jalur *karier* yang fleksibel dan berbasis kompetensi, sehingga kemajuan profesional ditentukan oleh kemampuan dan kinerja daripada masa kerja.
2. Menerapkan Total *Reward System*
   Untuk menciptakan nilai yang lebih luas, pendekatan ini menggabungkan kompensasi finansial dengan *reward* non-finansial seperti pengembangan diri, fleksibilitas kerja, dan kesejahteraan karyawan.
3. Meningkatkan Transparansi dan Komunikasi
   Agar karyawan memahami mekanisme dan peluang yang tersedia, manajer HR harus memastikan bahwa kebijakan *karier* dan kompensasi dikomunikasikan secara jelas, terbuka, dan konsisten.
4. Menyediakan Program Pengembangan dan Pembelajaran Berkelanjutan
   Penyediaan pelatihan, mentoring, dan pembelajaran digital dapat memenuhi kebutuhan Generasi Z terhadap pengembangan diri sekaligus meningkatkan kompetensi organisasi.

5. Mengimplementasikan Sistem Penilaian Kinerja yang Dinamis
   Penggunaan umpan balik berkala, *coaching*, dan evaluasi berbasis tujuan (OKR/KPI) dapat menjawab kebutuhan Generasi Z akan pengakuan dan arahan yang cepat.
6. Membangun Budaya Kerja Inklusif dan Suportif
   Manager sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, mendukung kesehatan mental, dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi aktif.

Secara keseluruhan, manajer sumber daya manusia harus mengambil pendekatan strategis yang fleksibel dan berorientasi jangka panjang untuk menangani tuntutan Generasi Z. Dengan menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang fleksibel, transparan, dan berpusat pada pengembangan karyawan, manajer sumber daya manusia dapat menggunakan tuntutan Generasi Z sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis
   Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi akademis untuk pengembangan penelitian manajemen sumber daya manusia, terutama dengan memfokuskan pada penelitian tentang generasi di tempat kerja. Penelitian ini dapat menjadi referensi empiris bagi penelitian terkait dinamika lintas generasi, sistem *karier*, dan strategi pengelolaan SDM dalam konteks tenaga kerja kontemporer. Selain itu, temuan penelitian ini memperkuat pemahaman konseptual kita tentang ekspektasi *karier* dan penghargaan Generasi Z sebagai generasi baru dalam dunia kerja, dengan karakteristik dan preferensi yang berbeda dari generasi sebelumnya.
2. Manfaat Praktis
   Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi manajer sumber daya manusia dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang dan mengembangkan sistem *karier* dan *reward* yang sesuai dengan harapan Generasi Z. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan pengembangan *karier*, kompensasi, dan kompensasi yang lebih fleksibel, adil, dan berfokus pada keterikatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan kepuasan kerja, retensi, dan kinerja karyawan Gen Z.

I. TINJAUAN PUSTAKA

Teori generasi mengatakan bahwa orang yang lahir pada waktu tertentu cenderung memiliki nilai, sikap, dan perilaku kerja yang sama. Kondisi sosial, ekonomi, dan teknologi yang terjadi pada saat itu juga mempengaruhi perilaku ini. Dalam dunia kerja modern, Generasi Z adalah kelompok generasi terbaru yang mulai mendominasi angkatan kerja produktif. Generasi Z dikenal sebagai *digital native* dan tumbuh bersamaan dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Generasi ini memiliki sifat yang fleksibel, toleran terhadap perubahan, dan kritis terhadap sistem kerja konvensional.

Dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja, terjadi perubahan besar dalam pola hubungan kerja, sistem *karier*, dan kompensasi perusahaan. Generasi Z

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

cenderung mengharapkan fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkembang, dan sistem *karier* yang adil. Hal ini sejalan dengan temuan Hidayatullah, Hatami, dan Fauziannor (2024) yang menyatakan bahwa "Generasi Z memiliki preferensi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal fleksibilitas kerja, pengembangan *karier*, dan sistem kompensasi yang adil". Perbedaan fitur ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan ketika mereka membuat sistem manajemen sumber daya manusia yang berguna dan berkelanjutan.

Konsep Sistem *Karier*

1. Career Path

Career path atau jalur *karier* adalah rangkaian posisi atau tahapan jabatan yang dapat ditempuh oleh seorang karyawan yang bekerja untuk suatu perusahaan. Kejelasan jalan *karier* membantu orang melihat *karier* mereka lebih jelas dan adil. Karena Generasi Z cenderung menginginkan gambaran kemajuan *karier* yang jelas dalam waktu yang singkat, jalur *karier* yang transparan sangat penting untuk membangun komitmen kerja.

2. Career Development

Berbagai program dan kebijakan organisasi dikenal sebagai pengembangan *karier* untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kesiapan mereka untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan. Bagi Generasi Z, sistem pengembangan *karier* menunjukkan bahwa perusahaan serius membantu mereka berkembang professional. Ketidakjelasan atau keterbatasan program pengembangan *karier* dapat menyebabkan karyawan menjadi kurang setia dan lebih cenderung berpindah kerja.

3. *Upskilling* dan *Reskilling*

Upskilling dan *reskilling* adalah metode pengembangan kompetensi yang memungkinkan karyawan memperbarui atau meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Karena Generasi Z percaya bahwa keterampilan adalah kunci untuk kemajuan dalam karir, mereka sangat tertarik pada pembelajaran berkelanjutan dan pelatihan berbasis teknologi.

4. Persepsi Kemajuan Karier bagi Generasi Z

Bagi Generasi Z, kemajuan dalam karir tidak hanya diukur dari kenaikan karir atau posisi struktural mereka juga melihat peningkatan kemampuan, variasi dalam pengalaman kerja, dan pengakuan atas kontribusi mereka sendiri. Purwantini dan Pramintari (2023) menyatakan bahwa "Kemajuan karier bagi Generasi Z tidak hanya dimaknai sebagai promosi jabatan, tetapi juga sebagai peningkatan kompetensi dan pengalaman kerja yang beragam". Jika perusahaan tidak memenuhi persepsi tersebut, ketidakpuasan karyawan dan tingkat retensi karyawan akan meningkat.

Reward System

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial, yang mencakup gaji, bonus, insentif, dan berbagai jenis imbalan lainnya, tetap menjadi faktor penting bagi Generasi Z, terutama dalam hal memenuhi kebutuhan keuangan dan rasa keadilan mereka. Wijiati dan Chasanah (2024) menyatakan bahwa "Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan baik berupa finansial maupun non-finansial sebagai balas jasa atas kontribusi kerja". Namun demikian, bagi Generasi Z, kompensasi finansial sering

kali dipandang sebagai syarat dasar, bukan satu-satunya faktor penentu kepuasan kerja.

2. *Reward* Non-Finansial

Penghargaan non-finansial termasuk keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja, lingkungan kerja yang ramah, dan pengakuan atas kinerja. Studi menunjukkan bahwa *reward* non-finansial meningkatkan kepuasan karyawan Generasi Z dan loyalitas mereka. Pasaribu et al. (2023) menyatakan bahwa "*Work-life balance* menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan dan retensi kerja Generasi Z". Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara *reward* finansial dan non-finansial.

3. *Psychological Reward vs Tangible Reward*

Karena penghargaan psikologis terkait langsung dengan kepuasan *intrinsik*, Generasi Z cenderung memberikan nilai lebih pada penghargaan psikologis. Penghargaan psikologis, di sisi lain, merujuk pada penghargaan yang bersifat psikologis, seperti rasa dihargai, makna kerja, dan kesejahteraan mental. Wibowo dan Ahmadi (2024) menyatakan bahwa "Generasi Z menempatkan nilai tinggi pada penghargaan psikologis seperti pengakuan, makna kerja, dan kesejahteraan mental dibandingkan *reward* yang bersifat material semata".

Studi Terdahulu dan Gap Penelitian

1. Studi Terdahulu Terkait Generasi Z dan Dunia Kerja

Di Indonesia, sejumlah studi telah menyelidiki sifat Generasi Z, motivasi mereka untuk bekerja, keseimbangan antara kerja dan hidup, dan bagaimana *reward* memengaruhi kepuasan dan kinerja kerja mereka. Firdiani, Olivia, dan Fahlevi (2024) menyatakan bahwa "Fleksibilitas kerja dan sistem *reward* yang adaptif berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z". Hasil menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memiliki harapan yang berbeda terhadap sistem kerja.

2. Gap Penelitian

Terlepas dari fakta bahwa banyak penelitian telah dilakukan tentang Generasi Z, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek motivasi kerja atau kepuasan kerja secara parsial. Selain itu, masih sedikit penelitian yang menganalisis ekspektasi Generasi Z terhadap integrasi sistem *karier* dan *reward* secara menyeluruh, khususnya dari sudut pandang tantangan strategis manajer sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi celah ini dengan menganalisis ekspektasi Generasi Z terhadap sistem *karier*.

METODE

Metode penelitian ini dapat digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis Ekspektasi Generasi terhadap Sistem *Karier* dan *Reward*: Tantangan Baru bagi *HR Manager*. Dengan metode pengumpulan data yang diambil melalui *website* dan sumber-sumber yang tertulis menurut beberapa para ahli agar memperkuat penelitian ini. Observasi yang dilakukan yaitu mengumpulkan segala informasi dari situs internet yang berkaitan dengan Ekspetasi Generasi terhadap Sistem *Karier* dan *Reward:* Tantangan Baru bagi *HR Manager*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z sangat mengharapkan sistem *karier* yang jelas dan transparan yang memungkinkan pengembangan kompetensi dan percepatan karier yang bergantung pada kinerja. Selain itu, sistem pembayaran yang dianggap berharga tidak hanya mencakup kompensasi moneter, tetapi juga manfaat non-moneter seperti pengakuan atas kontribusi kerja, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Semua ini berdampak pada motivasi dan keterikatan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem *karier* dan *reward* konvensional belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan Gen Z. Akibatnya, manajer sumber daya manusia menghadapi tantangan untuk membuat kebijakan sumber daya manusia yang lebih fleksibel, adaptif, dan berfokus pada keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan harapan generasi baru.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Generasi Z sangat mengharapkan sistem *karier* yang jelas dan transparan yang memungkinkan pengembangan kompetensi dan percepatan *karier* yang bergantung pada kinerja. Selain itu, sistem pembayaran yang dianggap berharga tidak hanya mencakup kompensasi moneter, tetapi juga manfaat non-moneter seperti pengakuan atas kontribusi kerja, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Semua ini berdampak pada motivasi dan keterikatan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem *karier* dan *reward* konvensional belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan Gen Z. Akibatnya, manajer sumber daya manusia menghadapi tantangan untuk membuat kebijakan sumber daya manusia yang lebih fleksibel, adaptif, dan berfokus pada keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan harapan generasi baru.

DAFTAR PUSTAKA

Cascio, W. F. (2018). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (23–45). New York: McGraw-Hill Education.

Fajri, C., & Khairiyah, S. (2019). Perbedaan Karakteristik Generasi X, Y, dan Z serta Implikasinya terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. Jurnal Ilmiah Manajemen, 9(2), 75–86.

Firdiani, C. A., Olivia, E., & Fahlevi, R. (2024). Peranan Work-Life Balance dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Early Career Generasi Z. Jurnal Psimawa, 8(1), 20–35. Jakarta: Universitas Tarumanagara.

Hanifah & Prabu Wardono. (2025). Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z di Indonesia. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 6(3).

Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2024). Retensi karyawan Generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen, 3(2), 40–60. Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat.

Mannheim, K. (1952). Essays on the Sociology of Knowledge (276–322). London: Routledge & Kegan Paul.

Okta Refika Desideria. (2024). The Influence of Reward Systems and Work-Life Balance on Generation Z Employee Loyalty. Jurnal Pendidikan Tambusai, 8(3), 48378–48385.

Pasaribu, R., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., & Wadi, M. A. (2023). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja pada Generasi Z. Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen, 2(3), 105–120. Medan: UIN Sumatera Utara.

Purwantini, L., & Pramintari, R. D. (2023). Generasi Phi: Adaptabilitas Karier, Kemampuan Metakognitif, dan Dukungan Sosial. Jurnal Selaras, 2(1), 10–25. Bekasi: Universitas Islam 45.

Putra, Y. S. (2016). Theoretical review: Teori Perbedaan Generasi. Among Makarti, 9(18), 123–134.

Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. Jurnal Media Akademik, 2(12), 30–45. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wijiati, & Chasanah, U. (2024). Pengaruh Gaya Hidup Generasi Z (Fleksibilitas Kerja dan Kompensasi) terhadap Pemilihan Pekerjaan. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia, 4(2), 60–75. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.

Copyright © 2026 Pada Penulis
(cc) BY