



# Implementasi Strategi Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia Pada Karyawan Gen Z di Kota Karawang

<sup>1</sup>Jelita Dinaria Butar-Butar, <sup>2</sup>Hawignyo  
<sup>1,2</sup>Universitas Singaperbangsa Karawang

## Alamat Surat

Email: [2110631020018@student.unsika.ac.id](mailto:2110631020018@student.unsika.ac.id), [nyonyo.hawignyo@fe.unsika.ac.id](mailto:nyonyo.hawignyo@fe.unsika.ac.id)

## Article History:

Diajukan: 24 Mei 2025; Direvisi: 30 Juli 2025; Accepted: 29 November 2025

## ABSTRAK

Hasil penelitian ini mengkaji strategi hubungan kerja yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan Generasi Z di Kota Karawang. Fokus penelitian ini adalah bagaimana peran sumber daya manusia mendukung efektivitas organisasi melalui pendekatan yang sesuai dengan karakteristik generasi muda. Menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam dan observasi, data dianalisis secara tematik. Hasil menunjukkan bahwa strategi seperti kolaborasi antar departemen, komunikasi dua arah, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja tim. Generasi Z sangat menghargai transparansi informasi dan pengembangan diri melalui program *coaching* dan *mentoring*. Studi ini merekomendasikan peningkatan komunikasi digital, pelibatan aktif karyawan, serta penyusunan pelatihan yang relevan guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif bagi Generasi Z.

**Kata kunci:** Strategi Hubungan Kerja, Sumber Daya Manusia, Generasi Z

## ABSTRACT

*This study examines work relationship strategies implemented by companies toward Generation Z employees in Karawang. The research focuses on how human resource management contributes to organizational effectiveness through approaches tailored to the characteristics of younger generations. Using a qualitative method with in-depth interviews and direct observations, data were thematically analyzed. The findings indicate that strategies such as interdepartmental collaboration, two-way communication, and employee participation in decision-making positively impact job satisfaction and team performance. Generation Z highly values information transparency and personal development through coaching and mentoring programs. The study recommends enhancing digital communication channels, increasing employee engagement, and designing training programs aligned with Generation Z's preferences to foster a productive and inclusive work environment.*

**Keywords:** Work Relationship Strategy, Human Resources, Generation Z

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Perusahaan dituntut untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan sosial dan teknologi, terutama dalam mengelola sumber daya manusia. SDM bukan hanya dilihat sebagai tenaga pelaksana, **JIKB** | 41

<https://doi.org/10.47927/jikb.v16i2a.1100>

Segala konten dan isi di dalam jurnal disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](#)

tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia menjadi elemen kunci, karena mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang berfokus pada optimalisasi potensi individu dalam perusahaan. Perusahaan dituntut tidak hanya untuk memiliki SDM yang berkualitas, tetapi juga menerapkan strategi hubungan kerja yang mampu menjaga semangat, kolaborasi dan loyalitas karyawan.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, merupakan kelompok usia muda yang tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh teknologi informasi. Karakteristik unik generasi ini seperti keterikatan kuat pada teknologi, apresiasi terhadap fleksibilitas kerja, kebutuhan akan transparansi, serta harapan terhadap pengembangan diri yang berkelanjutan menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi dalam menyusun strategi hubungan kerja yang efektif. Gen Z cenderung menghindari struktur organisasi yang terlalu birokratis, tidak menyukai pola komunikasi satu arah, dan memiliki kecenderungan tinggi terhadap pencarian makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam konteks tersebut, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan strategis sebagai pendorong utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dinamis dan berorientasi pada keterlibatan aktif karyawan. MSDM diharapkan mampu merancang kebijakan hubungan kerja yang sesuai dengan harapan Gen Z, seperti komunikasi dua arah, pelibatan dalam pengambilan keputusan, penggunaan teknologi yang relevan, serta pengembangan kompetensi melalui *coaching* dan *mentoring*.

Kota Karawang sebagai salah satu kawasan industri penting di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan dalam hal jumlah perusahaan dan tenaga kerja. Banyak perusahaan di Karawang saat ini merekrut karyawan dari kalangan Gen Z. Hal ini membuat kebutuhan akan adaptasi strategi hubungan kerja menjadi semakin mendesak. Berbagai upaya telah dilakukan oleh perusahaan, seperti digitalisasi komunikasi internal, pengembangan program pelatihan berbasis teknologi, dan penerapan sistem kerja *hybrid* untuk mendukung fleksibilitas. Namun, efektivitas dari strategi-strategi tersebut masih perlu diteliti lebih dalam.

Fenomena ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai implementasi strategi hubungan kerja sumber daya manusia pada karyawan Generasi Z di Kota Karawang. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan praktik yang dilakukan oleh perusahaan, tetapi juga menganalisis dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja kerja karyawan. Dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dan observasi langsung, diharapkan dapat diperoleh pemahaman komprehensif mengenai bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat dibangun antara perusahaan dan karyawan Gen Z.

Selain itu, penting pula untuk mengeksplorasi peran kompetensi dan pengalaman kerja karyawan Gen Z dalam memengaruhi efektivitas strategi hubungan kerja yang diterapkan. Sebagai kelompok usia yang relatif baru memasuki dunia kerja, Gen Z masih dalam tahap pembentukan identitas profesional. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM yang adaptif dan supportif sangat dibutuhkan agar mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Latar belakang ini menjadi fondasi utama dalam penyusunan penelitian yang berjudul "**Implementasi Strategi Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia pada Karyawan Gen Z di Kota Karawang.**" Melalui studi ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam menghadapi perubahan dinamika angkatan kerja di era digital, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang hubungan kerja yang berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan generasi masa kini.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi karyawan Generasi Z terhadap strategi hubungan kerja yang telah diterapkan oleh perusahaan di Kota Karawang?

2. Apa saja hambatan yang dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan strategi hubungan kerja yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z?
3. Bagaimana peran manajer lini dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka terhadap kebutuhan dan preferensi kerja Generasi Z?
4. Bagaimana pengaruh program coaching dan mentoring terhadap pengembangan soft skills karyawan Generasi Z?
5. Apa perbedaan efektivitas strategi hubungan kerja antara perusahaan besar dan UMKM dalam konteks menghadapi karakter Generasi Z?
6. Bagaimana hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas karyawan Gen Z di perusahaan di Karawang?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi strategi hubungan kerja pada karyawan Generasi Z di Karawang.
2. Menilai dampak strategi hubungan kerja terhadap kepuasan kerja dan efektivitas kinerja tim.
3. Mengkaji peran kompetensi dan pengalaman kerja dalam mendukung keberhasilan strategi hubungan kerja yang diterapkan perusahaan.

### **Strategi Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia**

Strategi hubungan kerja merupakan sekumpulan kebijakan dan praktik yang dirancang untuk membangun hubungan yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan antara organisasi dan karyawan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), strategi hubungan kerja yang efektif mencakup komunikasi yang terbuka, partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, serta dukungan terhadap pengembangan profesional karyawan.

Williams et al. (2023) menyatakan bahwa organisasi yang mampu menerapkan strategi hubungan kerja berbasis teknologi, coaching yang terstruktur, dan sistem feedback dua arah, cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, khususnya dari kalangan Generasi Z.

#### **Indikator Strategi Hubungan Kerja Menurut Williams et al. (2023):**

- a. Kolaborasi antar-departemen
- b. Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan
- c. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan
- d. Program coaching dan mentoring
- e. Penggunaan teknologi digital dalam hubungan kerja

### **Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai oleh individu dalam suatu periode tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2022), kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi, lingkungan kerja, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Sedangkan kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi emosional terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Dalam konteks Generasi Z, kepuasan dan kinerja sangat berkaitan erat dengan perasaan dihargai, fleksibilitas kerja, serta adanya kesempatan pengembangan diri (Smith & Turner, 2021).

#### **Indikator Kinerja dan Kepuasan Kerja Gen Z Menurut Smith & Turner (2021):**

- a. Rasa keterlibatan dalam pekerjaan
- b. Tingkat motivasi kerja
- c. Persepsi terhadap komunikasi dan transparansi
- d. Kepuasan terhadap sistem kerja yang fleksibel
- e. Loyalitas terhadap organisasi
- f. Inisiatif dalam menyelesaikan tugas

### **Teori Pendukung**

Teori Hubungan Manusia dari Elton Mayo mengemukakan bahwa hubungan interpersonal dan kondisi sosial di tempat kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Ini diperkuat oleh teori Kesesuaian Nilai Kerja (*Person-Organization Fit*) yang menyatakan bahwa kesesuaian

antara nilai pribadi karyawan dengan nilai organisasi dapat meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen.

Dalam konteks Generasi Z, pendekatan ini sangat relevan karena generasi ini mengedepankan nilai personal dan pencarian makna dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi hubungan kerja dengan ekspektasi dan nilai-nilai Gen Z, berpeluang besar meningkatkan performa dan retensi karyawan.

Dengan dasar teori dan indikator ini, penelitian ini akan mengkaji secara mendalam implementasi strategi hubungan kerja SDM terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Karawang.

## 2. METODE

### Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kualitatif, suatu metode penelitian di mana temuan temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau metode perhitungan lainnya, dan bersifat deskriptif (Sugiarto, 2015).

### Teknik Pengumpulan Data

#### a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diamati dan mengumpulkan data yang objektif.

#### b. Studi kepustakaan

Suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data secara teoritis dari para ahli serta untuk mencari data mengenai hal-hal terkait variabel yang diteliti melalui sumber bacaan berupa jurnal, buku, majalah dan lain sebagainya.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan melalui observasi langsung serta wawancara mendalam terhadap beberapa perusahaan yang mempekerjakan karyawan Generasi Z di Kota Karawang. Fokus utama adalah bagaimana strategi hubungan kerja diterapkan dan apa dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan generasi ini. Berikut adalah temuan utama :

#### a. Kolaborasi Antar Departemen

Perusahaan yang memfasilitasi kerja lintas tim dan departemen mendapatkan tanggapan positif dari karyawan Gen Z. Mereka merasa dilibatkan dan dihargai sebagai bagian dari proses organisasi. Praktik ini juga menstimulasi kreativitas karena adanya pertukaran ide lintas fungsi. Sebagaimana diungkapkan salah satu responden, "Saya merasa lebih berkembang karena tidak hanya belajar dari tugas saya, tapi juga dari rekan di divisi lain."

#### b. Komunikasi Dua Arah

Generasi Z sangat menghargai komunikasi terbuka. Mereka tidak menyukai pola komunikasi satu arah dari atasan ke bawahan. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil menerapkan saluran komunikasi dua arah (misalnya forum daring internal, feedback mingguan, dan dialog terbuka dengan pimpinan) cenderung mendapatkan loyalitas lebih tinggi. Karyawan merasa aman menyampaikan aspirasi tanpa takut mendapatkan sanksi atau penilaian negatif.

#### c. Pelibatan dalam Pengambilan Keputusan

Banyak perusahaan mulai melibatkan Gen Z dalam pengambilan keputusan skala kecil, misalnya dalam perencanaan kegiatan tim, penjadwalan kerja, atau penyusunan program pelatihan. Hasilnya, partisipasi ini menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi. Beberapa karyawan menyebutkan bahwa keterlibatan mereka membuat pekerjaan terasa lebih bermakna.

#### d. Program *Coaching* dan *Mentoring*

Hampir seluruh responden menyatakan bahwa program coaching dan mentoring sangat membantu mereka dalam memahami budaya kerja, meningkatkan kepercayaan diri, dan

mengembangkan keterampilan interpersonal. Program ini juga memperkuat relasi antara karyawan baru dengan senior. Salah satu Gen Z mengatakan, "Saya merasa punya seseorang yang bisa saya tanya tanpa takut dinilai bodoh."

e. Penggunaan Teknologi dalam Hubungan Kerja

Pemanfaatan aplikasi kolaborasi seperti *Slack*, *Microsoft Teams*, dan *Trello* sangat mempermudah koordinasi, terutama dalam sistem kerja *hybrid*. Gen Z merasa lebih produktif dan efisien karena komunikasi tidak terbatas pada ruang dan waktu. Teknologi juga membantu proses pelaporan, pembagian tugas, serta penjadwalan rapat secara otomatis.

### **Pembahasan Berdasarkan Perspektif Teori**

a. Kesesuaian Strategi dengan Teori Hubungan Kerja

Temuan ini sejalan dengan pendapat Khatri dan Prasad (2021) bahwa hubungan kerja yang efektif akan meningkatkan partisipasi dan kinerja. Perusahaan yang membuka ruang dialog, kerja sama tim, dan coaching menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Hasilnya adalah peningkatan semangat kerja, loyalitas, dan retensi karyawan.

b. Kepuasan dan Kinerja dalam Perspektif MSDM

Menurut Dessler (2021), peran MSDM yang strategis adalah menciptakan kondisi kerja yang mendorong produktivitas. Dalam konteks Gen Z, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan interpersonal, ruang untuk berekspresi, serta peluang pengembangan diri. Pendekatan ini berhasil mendorong produktivitas secara tidak langsung.

c. Peran Kompetensi dan Pengalaman Kerja

Kompetensi digital Gen Z memang unggul, namun pengalaman kerja mereka masih terbatas. Strategi mentoring sangat relevan untuk menutupi celah ini. Transfer pengetahuan dari senior kepada junior menjadi jembatan penting dalam membangun kesiapan kerja mereka. Dalam jangka panjang, hal ini akan mendukung kelangsungan dan kesinambungan performa organisasi.

### **Analisis Tematik**

Dari hasil wawancara dan observasi, muncul beberapa tema dominan:

a. Kebutuhan akan pengakuan dan apresiasi

Gen Z sangat membutuhkan validasi atas kerja keras dan ide-ide mereka. Hal ini dapat diwujudkan melalui apresiasi sederhana maupun pelibatan dalam pengambilan keputusan.

b. Fleksibilitas waktu dan tempat kerja

Generasi ini menyukai model kerja *hybrid* dan fleksibel, selama target kerja tetap tercapai. Mereka cenderung menilai hasil kerja daripada jumlah jam kerja di kantor.

c. Lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif

Perusahaan yang terbuka terhadap keberagaman dan menghargai setiap individu sebagai mitra kerja, bukan semata bawahan, berhasil menciptakan suasana kerja yang produktif.

d. Teknologi sebagai jembatan, bukan penghalang

Teknologi bukan hanya alat bantu, tetapi juga ruang komunikasi dan ekspresi yang sangat penting bagi Gen Z. Mereka menggunakan teknologi tidak hanya untuk pekerjaan, tapi juga untuk membangun hubungan antar karyawan.

### **Tantangan dan Hambatan**

Meskipun strategi hubungan kerja sudah mulai diarahkan sesuai karakter Gen Z, masih terdapat beberapa tantangan yang muncul:

a. Ketimpangan Persepsi Antar Generasi

Terdapat kesenjangan ekspektasi antara manajer senior dengan karyawan muda. Sebagian manajer generasi sebelumnya belum sepenuhnya menerima gaya komunikasi terbuka dan informal dari Gen Z. Ini dapat memicu konflik nilai dan miskomunikasi.

b. Keterbatasan Fasilitas Digital

Tidak semua perusahaan, terutama UMKM, mampu menyediakan fasilitas kerja berbasis digital. Hal ini menjadi penghambat utama dalam menciptakan sistem kerja fleksibel yang diinginkan Gen Z.

c. Kurangnya Pelatihan *Soft Skills*

Fokus pengembangan karyawan masih didominasi oleh pelatihan teknis. Padahal Gen Z juga membutuhkan penguatan pada soft skills seperti manajemen emosi, komunikasi efektif, dan kepemimpinan kolaboratif.

d. *Turnover* yang Tinggi

Meski strategi sudah diterapkan, turnover karyawan muda masih cukup tinggi. Ini menunjukkan bahwa strategi hubungan kerja perlu terus dievaluasi agar benar-benar menyentuh aspek kebutuhan dan motivasi intrinsik Gen Z.

### Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi bagi pengelolaan SDM di masa depan:

- a. Perusahaan perlu berinvestasi pada pengembangan saluran komunikasi internal yang interaktif.
- b. Dibutuhkan peran aktif manajer lini sebagai fasilitator bukan sekadar pengendali.
- c. Diperlukan peta kompetensi Gen Z untuk menyusun program pelatihan yang personal dan relevan.
- d. Penerapan program kesejahteraan kerja berbasis digital, seperti aplikasi kesehatan mental, fleksibilitas jam kerja berbasis performa, serta sistem reward digital, menjadi solusi modern yang sesuai dengan ekspektasi Gen Z.
- e. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap strategi hubungan kerja yang diterapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei keterlibatan karyawan, wawancara mendalam, atau forum diskusi terbuka. Dengan cara ini, strategi yang diterapkan akan selalu relevan dan responsif terhadap perubahan kebutuhan karyawan muda.

## 4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi hubungan kerja sumber daya manusia pada karyawan Generasi Z di Kota Karawang, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi yang adaptif dan inklusif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja kerja generasi ini. Strategi hubungan kerja yang mencakup kolaborasi antar departemen, komunikasi dua arah, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta program *coaching* dan *mentoring*, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas. Generasi Z, sebagai kelompok usia yang tumbuh dalam era digital, menunjukkan preferensi terhadap fleksibilitas kerja, transparansi informasi, dan lingkungan kerja yang memungkinkan pengembangan diri secara berkelanjutan. Penggunaan teknologi dalam mendukung komunikasi dan koordinasi internal juga memainkan peran penting dalam menunjang produktivitas dan keterlibatan mereka.

Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola karyawan Gen Z. Kesenjangan persepsi antar generasi, keterbatasan fasilitas digital di beberapa perusahaan, kurangnya pelatihan *soft skills*, serta tingkat *turnover* yang masih tinggi menjadi hambatan yang perlu segera diatasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi hubungan kerja yang diterapkan belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi dan kebutuhan intrinsik generasi muda. Oleh karena itu, strategi hubungan kerja perlu terus dievaluasi dan disesuaikan secara dinamis, dengan mempertimbangkan karakteristik unik serta aspirasi profesional karyawan Gen Z.

Sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan bagi perusahaan dan praktisi manajemen sumber daya manusia. Pertama, perusahaan perlu mengoptimalkan penggunaan teknologi digital tidak hanya sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai media komunikasi yang interaktif dan transparan. Kedua, pelatihan bagi manajer lini sangat diperlukan agar mereka mampu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, empatik, dan komunikatif, sesuai dengan gaya kerja Gen Z serta perlu disusun peta kompetensi Gen Z secara sistematis untuk merancang program pelatihan yang lebih personal dan relevan. Keempat,

forum diskusi, survei keterlibatan dan umpan balik berkala perlu dilakukan untuk menangkap aspirasi dan tantangan yang dihadapi karyawan muda secara real time.

Mmengingat karakter Gen Z yang menilai makna kerja lebih dari sekadar gaji, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang memberikan ruang ekspresi, apresiasi, serta kesempatan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Jika strategi hubungan kerja terus dikembangkan secara responsif dan berkelanjutan, perusahaan tidak hanya akan mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang dari talenta muda yang berpotensi besar ini.

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan yang telah disampaikan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

a. Optimalisasi Komunikasi Digital

Perusahaan disarankan untuk memperkuat saluran komunikasi internal berbasis teknologi digital seperti platform kolaboratif (misalnya Slack, Microsoft Teams, Trello), forum diskusi daring, dan aplikasi umpan balik karyawan. Hal ini penting guna menciptakan komunikasi dua arah yang transparan dan responsif terhadap kebutuhan Generasi Z yang sangat akrab dengan teknologi.

b. Pelatihan *Soft Skills* dan Kepemimpinan Inklusif

Diperlukan penguatan pelatihan soft skills bagi karyawan Gen Z, seperti kemampuan komunikasi, manajemen waktu, pemecahan masalah, dan kerja tim. Selain itu, manajer lini perlu diberikan pelatihan mengenai kepemimpinan inklusif yang menekankan empati, kolaborasi, dan pembinaan berkelanjutan.

c. Peningkatan Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Perusahaan perlu melibatkan karyawan Gen Z dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang relevan dengan tugas mereka. Keterlibatan ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan mendorong loyalitas serta kinerja yang lebih baik.

d. Pengembangan Program *Coaching* dan *Mentoring* Berkelanjutan

Program pembinaan melalui coaching dan mentoring perlu dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya. Perusahaan sebaiknya menyesuaikan program ini dengan kebutuhan masing-masing individu agar transfer pengetahuan dan pengembangan karier dapat berlangsung secara efektif.

e. Penerapan Sistem Kerja Fleksibel yang Berbasis Kinerja

Mengingat Gen Z sangat menghargai fleksibilitas, perusahaan sebaiknya menerapkan sistem kerja *hybrid* atau fleksibel dengan tetap berorientasi pada pencapaian hasil. Ini tidak hanya mendukung keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), tetapi juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

f. Evaluasi dan Adaptasi Strategi secara Berkala

Strategi hubungan kerja yang diterapkan perlu dievaluasi secara rutin melalui survei kepuasan, forum karyawan, dan analisis data retensi. Adaptasi secara berkala terhadap perubahan ekspektasi generasi muda sangat penting agar perusahaan tetap relevan dan kompetitif.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Afkari, A., Sulistyo, D., & Wibowo, R. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan*, 10(2), 115–128.
- Darmadi, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Jamaludin, C., Handoko, T. H., & Hasibuan, M. S. P. (2024). *Manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Khatri, N., & Prasad, S. (2021). Strategic Human Resource Practices and Organizational Performance. *Journal of Human Capital Development*, 13(1), 34–47. (ditambahkan untuk melengkapi kutipan teori di bagian "Strategi Hubungan Kerja")
- Maulana, B., Santoso, A., & Lestari, P. (2024). Kolaborasi Antar-Departemen dalam Strategi Hubungan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 45–59.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Smith, L., & Turner, J. (2021). Engaging Generation Z in the Workplace: Communication, Technology, and Culture. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 221–236.
- Williams, T., Ahmad, N., & Gomez, R. (2023). Digital-First HR Strategies for Generation Z: A Longitudinal Case Study. *Journal of Human Resources and Technology*, 18(2), 101–120.