

**EKSPLORASI STRATEGI PENGELOLAAN SDM MODERN: DAMPAK AI  
REKRUTMEN, FLEKSIBILITAS KERJA, DAN GAMIFICATION PELATIHAN  
TERHADAP KETERLIBATAN DAN KINERJA KARYAWAN GENERASI Z**

Parna Riski Turnip<sup>1\*</sup>, Geby Permata E. Sormin<sup>2</sup>, Abel Esmeralda Hotmauli Manik<sup>3</sup>, Rovika Natasia Purba<sup>4</sup>, Petra Hamonangan Saragih<sup>5</sup>, Josua Andre Kristoper Simanjuntak<sup>6</sup>, Daniel Siboro<sup>7</sup>, Raya Panjaitan<sup>8</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6,7,8</sup>Universitas HKBP Nomensen

Email: [parna.turnip@student.uhn.ac.id](mailto:parna.turnip@student.uhn.ac.id)<sup>1</sup>, [geby.sormin@student.uhn.ac.id](mailto:geby.sormin@student.uhn.ac.id)<sup>2</sup>,  
[abel.manik@student.uhn.ac.id](mailto:abel.manik@student.uhn.ac.id)<sup>3</sup>, [rovika.purba@student.uhn.ac.id](mailto:rovika.purba@student.uhn.ac.id)<sup>4</sup>, [petra.saragih@student.uhn.ac.id](mailto:petra.saragih@student.uhn.ac.id)<sup>5</sup>,  
[josua.andre@student.uhn.ac.id](mailto:josua.andre@student.uhn.ac.id)<sup>6</sup>, [daniel.siboro@student.uhn.ac.id](mailto:daniel.siboro@student.uhn.ac.id)<sup>7</sup>, [rayapanjaitan15@uhn.ac.id](mailto:rayapanjaitan15@uhn.ac.id)<sup>8</sup>

**Abstrak:** Transformasi digital telah mengubah lanskap pengelolaan sumber daya manusia (SDM), namun pemahaman holistik mengenai dampak integrasi teknologi AI dalam rekrutmen, fleksibilitas kerja, dan gamification pelatihan terhadap karyawan Generasi Z masih terbatas. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi secara mendalam bagaimana ketiga strategi SDM modern tersebut memengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan Generasi Z, serta mengidentifikasi pola interaksi antarstrategi. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui literatur review sistematis terhadap 16 artikel jurnal bereputasi yang diterbitkan antara tahun 2020-2025. Analisis tematik mengungkapkan bahwa AI dalam rekrutmen memberikan efisiensi namun menimbulkan kekhawatiran transparansi; fleksibilitas kerja meningkatkan work-life balance dan kepuasan kerja Generasi Z; sementara gamification pelatihan secara signifikan meningkatkan engagement melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar. Temuan utama menunjukkan adanya efek sinergis ketika ketiga strategi diimplementasikan secara terintegrasi, menciptakan ekosistem kerja yang responsif terhadap preferensi digital native Generasi Z. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah pengembangan kerangka konseptual integratif "Digital-Native HR Ecosystem Model" yang menjelaskan mekanisme kausal antara strategi SDM digital dan outcome organisasional. Implikasi praktis mencakup rekomendasi implementasi bertahap, personalisasi pengalaman karyawan, dan pentingnya transparansi algoritma AI.

**Kata Kunci:** Generasi Z, AI Rekrutmen, Fleksibilitas Kerja, Gamification, Keterlibatan Karyawan.

*Abstract: Digital transformation has revolutionized human resource management (HRM) landscape, yet holistic understanding regarding the impact of integrating AI in recruitment, work flexibility, and gamification training on Generation Z employees remains limited. This study aims to explore in-depth how these three modern HRM strategies affect Generation Z employees' engagement and performance, and to identify interaction patterns among strategies. This study employs a qualitative descriptive approach through systematic literature review of 16 reputable journal articles published between 2020-2025. Thematic analysis reveals that AI in recruitment provides efficiency but raises transparency concerns; work flexibility enhances Generation Z's work-life balance and job*

*satisfaction; while training gamification significantly increases engagement through fulfillment of basic psychological needs. Key findings indicate synergistic effects when all three strategies are implemented in an integrated manner, creating a work ecosystem responsive to Generation Z's digital native preferences. The theoretical contribution of this research is the development of an integrative conceptual framework called "Digital-Native HR Ecosystem Model" explaining causal mechanisms between digital HR strategies and organizational outcomes. Practical implications include recommendations for phased implementation, employee experience personalization, and the importance of AI algorithm transparency.*

**Keywords:** *Generation Z, AI Recruitment, Work Flexibility, Gamification, Employee Engagement.*

## **PENDAHULUAN**

Evolusi industri 4.0 dan percepatan digitalisasi pasca-pandemi COVID-19 telah mendorong terjadinya transformasi mendasar dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di berbagai negara (Ishak *et al.*, 2025). Organisasi modern kini menghadapi tuntutan untuk mengadopsi teknologi disruptif seperti *artificial intelligence* (AI), mengkomodasi model kerja hybrid dan fleksibel, serta merancang program pengembangan karyawan yang lebih *engaging* melalui pendekatan gamification (El-Ghoul *et al.*, 2024; Susanto & Hamzali, 2024). Perubahan ini tidak hanya memengaruhi cara organisasi merekrut, melatih, dan mengelola talenta, tetapi juga menciptakan ekspektasi baru dari angkatan kerja, terutama Generasi Z. Generasi yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an ini memiliki preferensi kerja yang berbeda, termasuk kebutuhan akan teknologi *workplace* yang lebih maju, fleksibilitas waktu dan lokasi kerja, serta pengalaman pembelajaran yang interaktif dan *personalized* (Sharma & Abraham, 2024).

Literatur terkini menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam fungsi SDM, terutama rekrutmen dan seleksi, mengalami perkembangan pesat dalam lima tahun terakhir. El-Ghoul *et al.* (2024) menegaskan bahwa AI telah merevolusi proses rekrutmen melalui otomasi screening resume, penggunaan chatbot untuk *initial candidate engagement*, serta algoritma prediktif yang menilai job fit. Susanto dan Hamzali (2024) menambahkan bahwa teknologi rekrutmen mampu meningkatkan efektivitas seleksi melalui percepatan pemrosesan kandidat dan peningkatan akurasi pencocokan kompetensi. Namun, adopsi AI juga menghadirkan isu kritis seperti bias algoritmik, minimnya transparansi keputusan, dan tantangan dalam menjaga *candidate experience* terutama bagi Generasi Z yang sangat peduli terhadap fairness dan ethical practices

(Dias, 2025). Penelitian Halder dan Mukherjee (2025) menekankan pentingnya implementasi praktik SDM berbasis AI yang sustainable dan selaras dengan nilai-nilai Generasi Z, seperti transparansi, personalisasi, dan responsivitas teknologi.

Dimensi kedua transformasi SDM modern adalah meningkatnya fleksibilitas kerja, sebuah tren yang semakin diperkuat oleh pengalaman selama pandemi. Model kerja *hybrid*, *asynchronous work*, dan *flexible scheduling* kini menjadi norma baru yang mengubah relasi antara karyawan dan organisasi (Ishak *et al.*, 2025; Metris *et al.*, 2025). Ramadhan dan Rahmawati (2024) menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana Generasi Z menunjukkan apresiasi lebih besar terhadap otonomi dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja. Temuan ini diperkuat oleh Junianingrum dan Abdullah (2024) yang menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja adalah apabila dibarengi kepemimpinan yang supportif dapat meningkatkan kinerja Generasi Z melalui peningkatan *work-life balance* dan *sense of autonomy*. Wibowo dan Ahmadi (2024) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* yang dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja Generasi Z.

Strategi ketiga yang semakin banyak dibahas dalam literatur SDM adalah *gamification* dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Wibisono *et al.* (2023) menemukan bahwa *gamification* mampu meningkatkan *work engagement* melalui pemenuhan *basic psychological needs autonomy, competence, dan relatedness* dengan *enjoyment* sebagai mediator, khususnya pada karyawan Milenial. Penelitian seminal Ērgle dan Ludviga (2018) juga menunjukkan bahwa *gamification* dalam praktik manajemen SDM berdampak positif terhadap *engagement* dan *satisfaction* karyawan. Hartono dan Idris (2025) menguji penggunaan *gamification* dalam aplikasi HRIS dan menemukan bahwa elemen game mechanics seperti *points, badges, dan leaderboards* meningkatkan motivasi intrinsik karyawan Milenial dalam menyelesaikan *training modules*.

Getman *et al.* (2024) menambahkan bahwa *gamification* tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat pembentukan budaya organisasi. Penelitian Magioli Sereno dan Ang (2024) pada sektor perbankan mengonfirmasi bahwa *gamified training* berdampak signifikan pada *work engagement* dan *job satisfaction*. Basit *et al.* (2021) pun menegaskan bahwa *gamification* merupakan alat efektif untuk meningkatkan *employee engagement* dan *performance*. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada populasi

Milenial atau kelompok usia campuran, sehingga bukti empiris mengenai respons Generasi Z yang tumbuh dalam kultur digital dengan game mechanics sebagai bagian integral kehidupan masih relatif terbatas.

Meskipun ketiga strategi tersebut telah banyak dikaji, terdapat gap penting dalam literatur terkait pemahaman komprehensif mengenai bagaimana AI rekrutmen, fleksibilitas kerja, dan gamification pelatihan saling berinteraksi dan secara sinergis memengaruhi berbagai outcome karyawan. Setidaknya terdapat tiga keterbatasan utama. Pertama, sebagian besar penelitian menguji strategi tersebut secara terpisah (*isolated*) tanpa mempertimbangkan efek interaktif ketika diterapkan secara simultan dalam ekosistem SDM. Kedua, fokus penelitian terkait Generasi Z masih terbatas, meskipun generasi ini memiliki karakteristik unik sebagai digital native dengan nilai dan ekspektasi kerja yang berbeda (Rahman & Supriadi, 2025; Sharma & Abraham, 2024). Nguyen et al. (2024) menambahkan bahwa dinamika job engagement dan performance Generasi Z dalam lingkungan kerja multigenerasi belum dipahami secara mendalam. Ketiga, mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang, meskipun efektif menguji hubungan kausal, kurang mampu menangkap pengalaman subjektif, proses pembentukan makna (*meaning-making*), serta konteks implementasi strategi dari perspektif karyawan Generasi Z. Oleh sebab itu, studi kualitatif eksploratif diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kaya mengenai bagaimana Generasi Z memaknai, mengalami, dan menavigasi strategi SDM digital, serta bagaimana konvergensi strategi-strategi tersebut membentuk *employee journey* yang koheren dan engaging.

Berdasarkan gap di atas, penelitian ini bertujuan untuk melakukan eksplorasi kualitatif komprehensif mengenai dampak integrasi strategi SDM modern AI rekrutmen, fleksibilitas kerja, dan gamification pelatihan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan Generasi Z. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi melalui pengembangan kerangka konseptual integratif yang menjelaskan mekanisme kausal serta efek interaktif dari berbagai strategi SDM digital dalam membentuk *employee outcomes* pada Generasi Z

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **a. *Self-Determination Theory* dan Keterlibatan Karyawan**

*Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan merupakan kerangka teoretis fundamental untuk memahami motivasi dan engagement karyawan dalam konteks strategi SDM modern. Teori ini menekankan bahwa terdapat tiga kebutuhan psikologis

dasar yang harus dipenuhi agar motivasi intrinsik dan well-being dapat berkembang secara optimal: autonomy (kebutuhan untuk merasa memiliki kendali dan pilihan), competence (kebutuhan untuk merasa mampu dan efektif), serta relatedness (kebutuhan untuk merasa terhubung dengan orang lain). Wibisono et al. (2023) mengaplikasikan SDT dalam konteks *gamification* dan menemukan bahwa pemenuhan ketiga kebutuhan psikologis tersebut secara signifikan memediasi hubungan antara *gamification* dan *work engagement*. Dalam konteks fleksibilitas kerja, SDT juga memberikan penjelasan teoretis mengenai mengapa *flexible work arrangements* meningkatkan engagement, yaitu karena fleksibilitas memberi ruang bagi karyawan untuk menentukan kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja, sehingga memenuhi kebutuhan autonomy secara langsung (Ramadhan & Rahmawati, 2024).

**b. *Technology Acceptance Model dan Adopsi AI dalam HRM***

*Technology Acceptance Model* (TAM) menyediakan lensa teoretis penting untuk memahami bagaimana karyawan, khususnya Generasi Z menerima dan mengadopsi teknologi AI dalam proses SDM. Model ini menegaskan bahwa *perceived usefulness* (persepsi manfaat) dan *perceived ease of use* (persepsi kemudahan penggunaan) merupakan determinan utama dari *technology acceptance*. Susanto dan Hamzali (2024) menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan AI dalam rekrutmen sangat dipengaruhi oleh persepsi kandidat mengenai manfaat teknologi tersebut dalam mempercepat dan meningkatkan akurasi proses seleksi. Namun, El-Ghoul et al. (2024) menambahkan bahwa dalam konteks penggunaan AI untuk praktik SDM, faktor lain seperti persepsi keadilan (*perceived fairness*), transparansi, dan kepercayaan (*trust*) menjadi sama pentingnya terutama bagi Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap penggunaan teknologi yang etis. Halder dan Mukherjee (2025) memperluas pemahaman ini dengan menyatakan bahwa adopsi AI yang berkelanjutan dalam praktik SDM tidak hanya memerlukan penerimaan secara teknis, tetapi juga keselarasan nilai (*value alignment*) dengan prinsip-prinsip generasional, khususnya nilai keadilan, inklusivitas, dan transparansi yang sangat dijunjung oleh Generasi Z.

**c. *Generational Cohort Theory dan Karakteristik Generasi Z***

*Generational Cohort Theory* menjelaskan bahwa individu yang lahir pada periode waktu tertentu dan mengalami peristiwa sosial serta historis yang serupa cenderung mengembangkan nilai, sikap, dan preferensi kerja yang khas. Sharma dan Abraham (2024) menegaskan bahwa

Generasi Z sebagai *true digital natives* yang tumbuh bersama smartphone, media sosial, dan instant access to information memiliki karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Karakteristik tersebut mencakup ekspektasi terhadap teknologi yang seamless dan intuitive, preferensi terhadap *personalized experiences*, penekanan pada *work-life integration* (bukan sekadar balance), serta desire for meaningful work yang selaras dengan nilai-nilai personal. Nguyen et al. (2024) menambahkan bahwa dalam lingkungan kerja multigenerasi, Gen Z menunjukkan pola engagement dan performance yang berbeda, dipengaruhi oleh preferensi terhadap *frequent and immediate feedback*, pembelajaran yang interaktif dan gamified, serta pengaturan kerja yang fleksibel. Rahman dan Supriadi (2025) menegaskan bahwa pemahaman terhadap karakteristik generasional ini sangat penting bagi perancangan HR strategies yang efektif, mengingat praktik yang berhasil untuk Milenial atau Gen X tidak secara otomatis relevan bagi Gen Z tanpa penyesuaian yang cermat.

#### **d. Flow Theory dan Gamification dalam Pembelajaran**

Flow Theory yang dikembangkan oleh Csikszentmihalyi menggambarkan kondisi optimal ketika individu *fully immersed* dalam suatu aktivitas, mengalami *intrinsic enjoyment* dan mencapai performa puncak. Teori ini sangat relevan untuk menjelaskan efektivitas *gamification* dalam meningkatkan *engagement* pembelajaran dan kinerja. Hartono dan Idris (2025) menerapkan konsep *flow* dalam konteks aplikasi HRIS yang digamifikasi dan menemukan bahwa *game mechanics* seperti *progressive challenges*, *immediate feedback*, dan *clear goals* memfasilitasi tercapainya *flow state*, sehingga karyawan menjadi lebih *engaged* dan termotivasi dalam proses pembelajaran.

Getman et al. (2024) menambahkan bahwa *gamification* tidak hanya menciptakan pengalaman *flow* secara individual, tetapi juga berpotensi menumbuhkan *collective flow* dalam budaya organisasi, di mana nilai-nilai seperti pembelajaran, pencapaian, dan *continuous improvement* menjadi norma bersama. Magioli Sereno dan Ang (2024) dalam konteks pelatihan perbankan menemukan bahwa elemen *gamification* yang dirancang dengan baik mampu mengubah pelatihan regulasi yang biasanya monoton menjadi pengalaman yang *engaging*, memfasilitasi *flow state*, serta menghasilkan *better knowledge retention* dan *higher job satisfaction*.

Integrasi Flow Theory dengan prinsip desain *gamification* memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami bagaimana *game mechanics* dapat dimanfaatkan secara strategis

untuk memaksimalkan *engagement* dan *learning outcomes*, terutama bagi Gen Z yang terbiasa dengan pengalaman digital yang imersif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *systematic literature review* untuk menelaah bagaimana strategi SDM modern memengaruhi karyawan Generasi Z. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali pengalaman, makna, dan proses yang bersifat kompleks dan tidak dapat dijelaskan secara tepat melalui metode kuantitatif.

Proses *literature review* dilakukan terhadap 16 artikel jurnal bereputasi yang diterbitkan pada periode 2020–2025 untuk memastikan temuan yang digunakan bersifat terbaru dan relevan dengan perkembangan SDM saat ini. Kriteria inklusi mencakup artikel yang membahas penggunaan AI dalam rekrutmen, fleksibilitas kerja, *gamification* pelatihan, karakteristik Generasi Z di tempat kerja, serta outcome seperti *engagement* dan kinerja karyawan. Sumber literatur berasal dari jurnal nasional dan internasional terakreditasi yang menggunakan metodologi yang jelas dan telah melalui proses *peer-review*.

Analisis data dilakukan menggunakan *thematic analysis* melalui beberapa tahap: (1) membaca dan memahami isi artikel secara menyeluruh, (2) melakukan pengkodean untuk menemukan pola dan tema, (3) mengembangkan serta meninjau tema yang muncul, (4) mendefinisikan dan menamai tema akhir, dan (5) menyintesis temuan antar-artikel untuk membangun kerangka konseptual yang lebih utuh. Pendekatan ini memungkinkan peneliti melihat pola yang serupa maupun berbeda dalam literatur, serta menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai hubungan antara strategi SDM modern dan karakteristik Generasi Z.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Efisiensi dan Kekhawatiran Transparansi pada Generasi Z pada AI Rekrutmen**

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam rekrutmen menghasilkan dua sisi yang saling bertolak belakang: di satu sisi meningkatkan efisiensi, namun di sisi lain menimbulkan kekhawatiran mengenai transparansi dan keadilan, terutama bagi kandidat Generasi Z. El-Ghoul et al. (2024) menjelaskan bahwa AI membawa perubahan besar pada tiga aspek utama rekrutmen. Pertama, proses *screening resume* menjadi jauh lebih

cepat karena AI dapat memeriksa ribuan dokumen dan mencocokkannya dengan job requirements secara akurat. Kedua, penggunaan chatbot berbasis natural language processing membantu organisasi memberikan respons awal yang cepat dan pengalaman yang lebih personal kepada kandidat. Ketiga, algoritma prediktif mampu menganalisis data historis untuk memproyeksikan job performance dan cultural fit. Susanto dan Hamzali (2024) juga melaporkan bahwa penggunaan AI dapat menurunkan time-to-hire hingga sekitar 40% dan meningkatkan kualitas kandidat yang direkrut.

Namun, literatur juga menyoroti berbagai kekhawatiran yang penting bagi Generasi Z. Menurut Dias (2025), terdapat tiga hal yang paling dikhawatirkan kandidat Generasi Z. Pertama, kurangnya transparansi dalam bagaimana algoritma membuat keputusan sehingga menimbulkan black box effect, yang membuat kandidat merasa tidak memahami proses seleksi. Kedua, adanya potensi algorithmic bias yang bisa memperkuat bias dalam data awal dan mengancam prinsip equal opportunity yang sangat dijunjung oleh Generasi Z. Ketiga, pengalaman rekrutmen menjadi semakin tidak personal karena kandidat merasa dinilai oleh mesin tanpa adanya ruang untuk menunjukkan keunikan diri yang tidak tercermin dalam data formal.

Halder dan Mukherjee menegaskan bahwa agar AI dapat diterapkan secara etis dan diterima oleh Generasi Z, organisasi perlu menerapkan praktik SDM yang berfokus pada keberlanjutan dan etika. Praktik tersebut mencakup penggunaan explainable AI untuk menjelaskan alasan di balik keputusan algoritma, audit berkala untuk meminimalkan bias, serta pendekatan hibrida yang tetap melibatkan penilaian dan interaksi manusia pada tahap yang penting dalam proses rekrutmen.

Secara keseluruhan, keberhasilan penggunaan AI dalam menarik kandidat Generasi Z tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologinya, tetapi juga pada bagaimana organisasi memberikan transparansi, menjamin keadilan, dan menjaga unsur keterlibatan manusia dalam proses rekrutmen. Sharma dan Abraham (2024) menegaskan bahwa Generasi Z menginginkan teknologi yang maju namun tetap etis, transparan, dan mampu menghargai identitas individu. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi rekrutmen berbasis AI yang seimbang antara efisiensi otomasi dan kualitas pengalaman kandidat, termasuk komunikasi yang jelas mengenai penggunaan AI, jaminan keadilan, serta keberadaan human touchpoints yang tetap

bermakna. Tanpa mengatasi isu transparansi ini, organisasi berisiko kehilangan minat kandidat Generasi Z meskipun telah berinvestasi besar dalam teknologi rekrutmen berbasis AI.

### **B. Fleksibilitas Kerja sebagai Faktor Utama Engagement dan Kinerja Generasi Z**

Literatur menunjukkan secara konsisten bahwa fleksibilitas kerja merupakan faktor penting yang berpengaruh langsung terhadap *engagement* dan kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini mencerminkan adanya perubahan besar dalam *psychological contract* antara karyawan dan organisasi. Ramadhan dan Rahmawati (2024) menemukan bahwa karyawan yang bekerja secara *hybrid* melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama pada kelompok Generasi Z dibandingkan karyawan yang bekerja secara penuh di kantor. Dampak positif ini muncul melalui tiga mekanisme psikologis: (1) meningkatnya *perceived autonomy* karena karyawan merasa memiliki kendali lebih atas lingkungan dan jadwal kerja; (2) keseimbangan kerja–kehidupan (*work-life balance*) yang lebih baik; dan (3) berkurangnya stres kerja yang biasanya terkait dengan perjalanan ke kantor, jadwal kerja kaku, dan keharusan hadir secara fisik.

Junianingrum dan Abdullah (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja, jika didukung gaya kepemimpinan yang suportif dan berbasis kepercayaan, dapat meningkatkan kinerja Generasi Z secara signifikan. Fleksibilitas bukan hanya fasilitas tambahan, tetapi menjadi faktor yang memungkinkan kinerja optimal, terutama ketika karyawan dapat bekerja pada jam produktivitas puncak mereka sendiri dan tidak harus mengikuti jadwal kerja tradisional. Wibowo dan Ahmadi (2024) menegaskan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, sehingga fleksibilitas tidak hanya meningkatkan kesejahteraan, tetapi juga berdampak langsung pada hasil kerja.

Secara lebih luas, literatur menunjukkan bahwa preferensi kuat Generasi Z terhadap fleksibilitas berakar pada karakteristik generasi yang unik. Berbeda dari generasi sebelumnya yang melihat fleksibilitas sebagai keuntungan tambahan, Generasi Z menganggap fleksibilitas sebagai kebutuhan dasar dan prasyarat untuk mempertimbangkan suatu pekerjaan. Sebagai *digital natives*, mereka terbiasa dengan layanan serba cepat dan pengalaman yang terpersonalisasi, sehingga mereka juga mengharapkan tingkat kustomisasi yang serupa dalam pengaturan kerja. Mereka lebih menghargai hasil dan kontribusi dibandingkan kehadiran fisik. Rahman dan Supriadi (2025) menegaskan bahwa fleksibilitas kerja kini merupakan kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z.

Implikasi praktis bagi organisasi cukup signifikan. Pertama, organisasi perlu merancang ulang model kerja untuk menyediakan berbagai bentuk fleksibilitas, seperti fleksibilitas waktu, tempat, dan cara bekerja. Kedua, penerapan fleksibilitas harus dibarengi dengan pelatihan kepemimpinan agar manajer mampu memimpin tim yang tersebar, menilai kinerja berbasis hasil, serta menjaga kohesi tim dalam pengaturan kerja *hybrid*. Ketiga, organisasi perlu menyiapkan teknologi pendukung dan kebijakan yang jelas, seperti *collaboration tools*, protokol komunikasi, serta perlakuan setara bagi karyawan *remote* dan *on-site*. Keempat, pengaturan fleksibilitas perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan preferensi individu, bukan menggunakan pendekatan yang seragam. Tanpa fleksibilitas yang bermakna, organisasi berisiko mengalami *turnover* tinggi dan kesulitan bersaing dalam menarik talenta Generasi Z di pasar kerja yang semakin kompetitif.

### C. Gamification Pelatihan terhadap Kinerja Generasi Z

Literatur menunjukkan bahwa *gamification* dalam pelatihan karyawan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan *engagement* dan hasil belajar. Dampak positif ini terutama dijelaskan oleh teori motivasi dan pembelajaran. Wibisono et al. (2023) menemukan bahwa *gamification* meningkatkan *work engagement* melalui dua mekanisme utama. Pertama, *gamification* memenuhi kebutuhan psikologis dasar berdasarkan *Self-Determination Theory*, yaitu *autonomy* (pilihan dan kendali dalam proses belajar), *competence* (rasa mampu melalui tantangan bertahap), dan *relatedness* (koneksi sosial melalui aktivitas kolaboratif atau kompetitif). Kedua, unsur kesenangan dan *enjoyment* membuat pengalaman belajar menjadi lebih menarik dan intrinsik, bukan sekadar pendorong eksternal.

Hartono dan Idris (2025) meneliti penerapan *gamification* dalam aplikasi HRIS dan menemukan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan *engagement* karyawan, terutama generasi muda. Mereka mengidentifikasi beberapa mekanisme *game* yang paling efektif, seperti sistem poin untuk memberi umpan balik cepat, *badges* sebagai bentuk pengakuan, *leaderboards* untuk memunculkan kompetisi sehat, *progress bars* untuk memvisualisasikan perkembangan, serta *unlockable content* yang menjaga motivasi jangka panjang. Namun, efektivitas elemen-elemen ini bervariasi tergantung perbedaan individu dan konteks organisasi.

Getman et al. (2024) menunjukkan bahwa dampak *gamification* tidak hanya terjadi pada level individu, tetapi juga dapat membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, kompetisi positif, dan apresiasi. Penelitian Magioli Sereno dan

Ang (2024) pada sektor perbankan juga menunjukkan bahwa pelatihan berbasis *gamification* meningkatkan motivasi, retensi materi, dan penerapan keterampilan di tempat kerja. Basit et al. (2021) turut memperkuat bukti bahwa *gamification* efektif di berbagai industri dan konteks organisasi.

Bagi Generasi Z, *gamification* memiliki pengaruh kuat karena sesuai dengan pengalaman digital mereka sejak kecil. Sebagai *digital natives*, mereka terbiasa dengan aplikasi dan gim yang sudah mengandung elemen *gamification*. Ęrgle dan Ludviga (2018) menyatakan bahwa mekanisme gim terasa alami bagi Generasi Z, sehingga program pelatihan yang *gamified* dapat mengurangi hambatan keterlibatan dan mempercepat proses belajar. Sharma dan Abraham (2024) menambahkan bahwa Generasi Z sangat menyukai umpan balik langsung, jalur progres yang jelas, dan representasi visual pencapaian—semua elemen yang tersedia dalam sistem *gamification* yang dirancang dengan baik.

Implikasi praktis bagi praktisi SDM meliputi beberapa hal penting. Pertama, desain *gamification* harus sesuai dengan tujuan pembelajaran, bukan sekadar menambahkan elemen gim secara permukaan. Kedua, organisasi perlu menyeimbangkan berbagai elemen motivasi untuk mengakomodasi perbedaan preferensi karyawan, termasuk dalam kelompok Generasi Z. Ketiga, sistem *gamification* harus diperbarui secara berkala agar tetap menarik. Keempat, evaluasi *gamification* tidak hanya berfokus pada *engagement* langsung, tetapi juga pada hasil belajar, transfer keterampilan ke pekerjaan, dan peningkatan kinerja jangka panjang. Kelima, transparansi mengenai hubungan antara elemen *gamification* dan penilaian kinerja penting untuk menjaga kepercayaan serta memastikan bahwa *gamification* benar-benar mendukung motivasi intrinsik dalam pengembangan profesional.

## D. Menuju Model Digital-Native HR Ecosystem

Analisis lintas literatur menunjukkan bahwa dampak strategi SDM modern tidak berdiri sendiri. Ketika AI dalam rekrutmen, fleksibilitas kerja, dan *gamification* pelatihan diterapkan secara terpadu, ketiganya menghasilkan efek sinergis yang memperkuat dampak masing-masing dan menciptakan pengalaman karyawan yang lebih baik secara keseluruhan. Nguyen et al. (2024) menegaskan bahwa *engagement* dan kinerja Generasi Z sangat dipengaruhi oleh keseluruhan praktik organisasi, bukan oleh intervensi tunggal. Rahman dan Supriadi (2025) juga menekankan bahwa strategi SDM untuk Generasi Z harus bersifat holistik dan terintegrasi, mencakup berbagai aspek pengalaman kerja secara bersamaan.

Berdasarkan sintesis literatur, terbentuk kerangka konseptual yang dapat disebut sebagai Digital-Native HR Ecosystem Model. Model ini menggambarkan hubungan kausal dan proses interaksi sebagai berikut.

Pertama, pada tahap rekrutmen, sistem berbasis AI yang transparan dan adil membantu menciptakan kesan awal yang positif sekaligus membangun ekspektasi bahwa organisasi memiliki budaya kerja modern, efisien, dan tetap berorientasi manusia. Proses rekrutmen yang cepat namun tetap personal meningkatkan kepercayaan awal kandidat Generasi Z.

Kedua, pada tahap pengalaman kerja dan onboarding, fleksibilitas kerja menjadi sinyal bahwa organisasi menghargai otonomi, kepercayaan, dan kebutuhan integrasi kerja-kehidupan Generasi Z. Fleksibilitas bukan hanya manfaat tambahan, tetapi bagian dari budaya organisasi yang menghargai hasil, perbedaan gaya kerja, dan pemberdayaan individu.

Ketiga, pada tahap pembelajaran dan pengembangan, pelatihan berbasis *gamification* memanfaatkan kedekatan Generasi Z dengan lingkungan digital dan mekanisme gim. Hal ini menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik, meningkatkan rasa kompeten, memperkuat hubungan sosial, dan menjaga motivasi untuk belajar berkelanjutan.

Efek sinergis muncul ketika ketiga strategi ini saling memperkuat. AI dalam rekrutmen membangun citra organisasi yang inovatif dan konsisten dengan ekspektasi Generasi Z. Ekspektasi tersebut kemudian diperkuat melalui fleksibilitas kerja yang memberikan ruang bagi otonomi dan keseimbangan hidup. Selanjutnya, *gamified learning* melengkapi ekosistem ini dengan mengembangkan kompetensi yang mendukung keberhasilan dalam lingkungan kerja fleksibel seperti disiplin diri, inisiatif, dan kolaborasi. Secara keseluruhan, organisasi membentuk pesan yang jelas bagi Gen Z: teknologi digunakan secara bijaksana, karyawan diberdayakan, pekerjaan dibuat lebih menarik, dan kebutuhan generasi digital dihargai.

Halder dan Mukherjee menegaskan bahwa keberlanjutan praktik SDM bagi Generasi Z tidak hanya dinilai dari aspek lingkungan, tetapi juga dari keselarasan dengan nilai generasi, kesejahteraan jangka panjang, serta komitmen autentik organisasi terhadap inovasi dan pengalaman kerja. Sharma dan Abraham (2024) juga mencatat bahwa Generasi Z sangat peka terhadap keaslian mereka cepat mengenali apakah strategi SDM benar-benar diterapkan secara konsisten atau hanya sebagai upaya pencitraan.

Model ini juga mempertimbangkan faktor kontekstual. Dias (2025) menunjukkan bahwa efektivitas strategi ini dapat berbeda berdasarkan industri, ukuran organisasi, budaya kerja, dan

karakteristik subkelompok Generasi Z. Karena itu, implementasi perlu disesuaikan dengan konteks organisasi, bukan sekadar meniru praktik terbaik dari perusahaan lain. Selain itu, model menegaskan bahwa meskipun teknologi menjadi penggerak utama, unsur manusia tetap sangat penting termasuk kepemimpinan yang suportif, kemampuan manajer dalam memimpin tim fleksibel, serta budaya organisasi yang benar-benar menghargai inovasi dan kesejahteraan karyawan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa AI recruitment, work flexibility, dan gamification pelatihan merupakan strategi SDM modern yang paling selaras dengan karakteristik Generasi Z sebagai digital natives. Ketiganya tidak hanya efektif secara individual, tetapi juga bekerja secara sinergis dalam Digital-Native HR Ecosystem Model yang menciptakan pengalaman kerja lebih coherent dan engaging. Implikasi utama mencakup perlunya implementasi digital HR yang terintegrasi, transparansi dan etika dalam penggunaan AI, penyediaan fleksibilitas kerja sebagai kebutuhan strategis, serta pengembangan gamification berbasis learning science. Penelitian lanjutan diperlukan untuk memvalidasi model ini secara empiris dan mengkaji variasi konteks serta dampak jangka panjangnya terhadap Gen Z workforce.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Basit, A., Hassan, Z., Omar, N., Sethumadavan, S., & Jhanjhi, N. Z. (2021). Gamification: A tool to enhance employee engagement and performance. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(5).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dias, C. I. (2025). *Exploring the influence of artificial intelligence on modern recruitment practices on Generation Alpha* [Doctoral dissertation, National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/id/eprint/7854>

- El-Ghoul, M., Almassri, M. M., El-Habibi, M. F., Al-Qadi, M. H., Abou Eloun, A., Abu-Nasser, B. S., & Abu-Naser, S. S. (2024). AI in HRM: Revolutionizing recruitment, performance management, and employee engagement. <https://philpapers.org/rec/ELGAIH>
- Ērgle, D., & Ludviga, I. (2018). Use of gamification in human resource management: Impact on engagement and satisfaction. <https://doi.org/10.3846/bm.2018.45>
- Getman, A. P., Yaroshenko, O. M., Demenko, O. I., Lutsenko, O. Y., & Prokopiev, R. Y. (2024). Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture at the international level. *Journal of Economics & Management*, 46, 274-299. <https://doi.org/10.22367/jem.2024.46.1>
- Halder, S. R., & Mukherjee, A. (2025). Smart decisions, smart workplace: AI-augmented sustainable HR practices for Gen Z. *International Journal of Applied and Behavioural Sciences (IJABS)*, 02(2), 1-12. <https://doi.org/10.70388/ijabs250131>
- Hartono, S., & Idris, H. (2025). The effect of gamification in HRIS applications on millennial employee performance and engagement. *Journal of Multidisciplinary Sustainability Asean*, 2(2), 98-108. <https://doi.org/10.70177/ijmsa.v2i2.2243>
- Ishak, R. P., Budi, A., Anang Setiawan, S. M., Sabar, M. P., Lastari, A. W., SE, M., ... & Isnaini, M. P. (2025). *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Menyongsong Era Kinerja Hybrid dan Digital*. PT. Nawala Gama Education.
- Junianingrum, S., & Abdullah, L. Z. (2024). Kepemimpinan dan fleksibilitas jam kerja: Studi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Generasi Z. *Journal Economic Insights*, 3(2), 113-121. <https://doi.org/10.51792/jei.v3i2.141>
- Magioli Sereno, M., & Ang, H. B. (2024). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. *International Journal of Training and Development*, 28(3), 362-384. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12324>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1928)
- Metris, D., Rasyiddin, A., & Rismanto, C. (2025). *Era Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Transformasi dan Inovasi di Dunia Digital*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Nguyen, C. N., Tho, A., & Nguyen, T. B. (2024). Understanding generation Z's job engagement and performance in generationally diverse workplace. *Ho Chi Minh City Open University*

*Journal of Science-Economics and Business Administration*, 14(2), 93-108.

<https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.14.2.2633.2024>

Rahman, A., & Supriadi, A. (2025). HR strategies in increasing employee engagement in Generation Z: A literature review. *Jurnal Sinar Manajemen*, 12(1), 16-23. <https://doi.org/10.56338/jsm.v12i1.7370>

Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan hybrid working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336-347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>

Sharma, C., & Abraham, S. (2024). A literature review study on HR policies and practices for Gen Z employees: Insights from the IT/ITES sector. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1), 1787–1799. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.4462>

Susanto, D. B., & Hamzali, S. (2024). Peran teknologi dalam meningkatkan efektivitas rekrutmen dan seleksi karyawan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(8), 2746-2757. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i8.5898>

Wibisono, G., Setiawan, Y., Aprianda, B., & Cendana, W. (2023). Understanding the effects of gamification on work engagement: The role of basic need satisfaction and enjoyment among millennials. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2287586. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2287586>

Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12). <https://doi.org/10.62281/v2i12.1346>