



Strategi Manajemen Talen Generasi Z di Era *Hybrid Work*: Peran Kepemimpinan Adaptif dan Teknologi Kolaboratif dalam Meningkatkan *Employee Engagement*

Febryantahanuji^{1*}, Ahmad Fauzi²

^{1,2} Universitas Sains dan Teknologi Komputer, Indonesia

*febryan@stekom.ac.id¹, 202405089@stekom.ac.id²

Alamat: Jl. Majapahit No. 605 Pedurungan Kidul, Semarang

Korespondensi penulis: febryan@stekom.ac.id

Abstract. *The post pandemic hybrid work landscape, converging with the rising dominance of Generation Z in the workforce, presents unique talent management challenges. This research explores effective strategies for managing and enhancing Gen Z's employee engagement within hybrid environments. Employing a qualitative multiple case study approach at technology and creative firms in Jakarta, data was gathered through in depth interviews with Gen Z employees, managers, and HR practitioners, complemented by document analysis and internal platform reviews. The findings reveal three interconnected strategic pillars: first, the adoption of adaptive leadership focused on outcomes, trust, and meaningful feedback, replacing traditional oversight models. Second, the utilization of collaborative technology not merely as productivity tools but as social infrastructure for real-time recognition, relationship building, and self-directed skill development. Third, the provision of structured flexibility that grants autonomy while remaining anchored to clear goals and targets. The synergy between leadership capable of adapting to new work styles and technology that fosters transparency and connectivity proved to significantly boost Gen Z employees' sense of belonging, commitment, and innovative productivity. It is concluded that successful talent management in this era requires a paradigm shift towards creating dynamic work ecosystems. Core recommendations include investing in developing adaptive leadership capabilities and selecting technology platforms that holistically support employee autonomy, recognition, and growth.*

Keywords: *Talent Management; Generation Z; Hybrid Work; Adaptive Leadership; Employee Engagement.*

Abstrak. Lanskap kerja hybrid pasca-pandemi yang menyatu dengan dominasi Generasi Z di dunia kerja menciptakan tantangan manajemen talen yang unik. Penelitian ini mengeksplorasi strategi efektif untuk mengelola dan meningkatkan employee engagement Gen Z dalam lingkungan hybrid. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus ganda pada perusahaan teknologi dan kreatif di Jakarta, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan Gen Z, manajer, dan praktisi HR, serta analisis dokumen dan platform internal. Hasil penelitian mengungkap tiga pilar strategi kunci yang saling terkait: pertama, penerapan kepemimpinan adaptif yang berfokus pada hasil, kepercayaan, dan umpan balik bermakna menggantikan model pengawasan tradisional. Kedua, pemanfaatan teknologi kolaboratif tidak hanya sebagai alat produktivitas, tetapi sebagai infrastruktur sosial untuk pengakuan real-time, pembangunan hubungan, dan pengembangan keterampilan mandiri. Ketiga, pemberian fleksibilitas terstruktur yang memberikan otonomi, namun tetap terikat pada tujuan dan target yang jelas. Sinergi antara kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan gaya kerja baru dan teknologi yang mendukung transparansi serta konektivitas terbukti secara signifikan meningkatkan rasa memiliki, komitmen, dan produktivitas inovatif karyawan Gen Z. Disimpulkan bahwa strategi manajemen talen yang sukses di era ini memerlukan pergeseran paradigma menuju penciptaan ekosistem kerja dinamis. Rekomendasi utama mencakup investasi pada pengembangan kapabilitas kepemimpinan adaptif dan pemilihan platform teknologi yang secara holistik mendukung otonomi, pengakuan, dan pertumbuhan karyawan.

Kata kunci: Manajemen Talen, Generasi Z, Kerja Hybrid, Kepemimpinan Adaptif, *Employee Engagement*.

1. LATAR BELAKANG

Revolusi model kerja pasca-pandemi telah mengkrystal menjadi bentuk permanen kerja hybrid, sebuah paradigma yang secara simultan bertabrakan dengan gelombang demografi

baru: masifnya masuknya Generasi Z (lahir 1997-2012) ke dalam angkatan kerja global. Sebagai digital native sejati, Gen Z membawa ekspektasi, nilai, dan preferensi kerja yang berbeda secara radikal. Mereka mengutamakan fleksibilitas, tujuan (*purpose*), pengembangan diri yang berkelanjutan, dan lingkungan kerja yang kolaboratif serta inklusif. Namun, transisi ke kerja hybrid yang sering kali tidak terkelola dengan baik justru berisiko memunculkan paradoks: di satu sisi memberikan fleksibilitas yang diinginkan, tetapi di sisi lain menciptakan fragmentasi sosial, berkurangnya *Sense Of Belonging*, dan meningkatnya rasa isolasi. Hal ini tercermin dalam data tren global yang menunjukkan tingkat turnover yang lebih tinggi dan tantangan dalam menjaga *Employee Engagement* yang konsisten di kalangan Gen Z dalam *setting hybrid*.

Strategi manajemen talen dan kepemimpinan konvensional yang berakar pada model kerja kolokal dan hierarki kaku terbukti tidak lagi memadai. Pendekatan lama yang menekankan pengawasan ketat, komunikasi satu arah, dan keterlibatan berbasis kehadiran fisik gagal menjawab kebutuhan Gen Z akan otonomi, transparansi, dan koneksi yang bermakna. Organisasi yang hanya memandang teknologi kolaboratif sebagai alat untuk meeting virtual dan berbagi dokumen tanpa memanfaatkannya untuk membangun budaya, pengakuan (*recognition*), dan pengembangan karir telah melewatkan inti dari transformasi digital di tempat kerja.

Terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Sementara banyak studi membahas preferensi Gen Z atau tantangan kerja hybrid secara terpisah, masih terbatas penelitian yang secara holistik mengintegrasikan ketiga elemen kritis ini: karakteristik unik Generasi Z, dinamika lingkungan kerja hybrid, dan perancangan strategi manajemen talen yang efektif. Lebih spesifik lagi, peran kepemimpinan adaptif kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya, komunikasi, dan pendekatan mereka berdasarkan konteks dan kebutuhan individu dan pemanfaatan teknologi kolaboratif yang strategis sebagai enabler, belum banyak dieksplorasi sebagai sebuah kerangka terpadu untuk meningkatkan *employee engagement*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan strategis: Bagaimana strategi manajemen talen yang efektif bagi Generasi Z dalam era kerja hybrid, dengan menelaah peran kritis kepemimpinan adaptif dan pemanfaatan teknologi kolaboratif dalam meningkatkan *employee engagement*? Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam literatur manajemen generasi dan tempat kerja modern, tetapi juga menawarkan kerangka praktis yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta Generasi Z aset manusia yang paling krusial untuk kesinambungan dan inovasi bisnis di masa depan.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian ini berlandaskan pada tiga pilar teori utama yang saling beririsan: teori terkait generasi di tempat kerja, teori kepemimpinan kontemporer, dan teori manajemen teknologi serta keterlibatan karyawan. Kerangka teoritis ini digunakan untuk menganalisis strategi manajemen talen bagi Generasi Z dalam konteks *hybrid work*.

2.1. Generasi Z dan Karakteristik Kerja

Kajian ini berpijak pada Teori Generasi (Strauss & Howe, 1991) dan pengembangannya dalam studi tempat kerja. Generasi Z, sebagai kelompok yang lahir dan besar dalam lingkungan digital yang serba terhubung, diasumsikan memiliki nilai dan ekspektasi kerja yang berbeda dari pendahulunya (Generasi Milenial, X, dan Baby Boomers). Penelitian oleh Twenge (2017) dan Seemiller & Grace (2016) mengidentifikasi karakteristik kunci Gen Z seperti pragmatisme, keinginan untuk stabilitas finansial, nilai kesetaraan dan keberagaman, serta preferensi kuat terhadap komunikasi visual dan instan. Dalam konteks kerja, teori Psikological Contracts (Rousseau, 1995) relevan untuk memahami kontrak psikologis baru yang diharapkan Gen Z dari perusahaan, yang lebih menekankan pada fleksibilitas, tujuan, umpan balik konstan, dan pertumbuhan pribadi, dibandingkan dengan kontrak tradisional berbasis loyalitas jangka panjang dan kompensasi finansial semata. Kesenjangan antara ekspektasi ini dan realitas yang diberikan organisasi dapat menjelaskan rendahnya engagement dan tingginya turnover.

2.2. Kepemimpinan Adaptif dalam Ekosistem Hybrid

Untuk menjawab kebutuhan kepemimpinan yang efektif, penelitian ini mengadopsi teori Adaptive Leadership (Heifetz & Laurie, 1997; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Teori ini berbeda dari model kepemimpinan transaksional atau transformasional tradisional karena fokusnya pada kemampuan pemimpin untuk memobilisasi orang untuk mengatasi tantangan adaptif masalah kompleks yang tidak memiliki jawaban teknis yang jelas, seperti mengelola tenaga kerja multigenerasi di lingkungan hybrid. Kepemimpinan adaptif menekankan pada:

- a. Membongkar kesenjangan antara nilai yang dianut dan realita (misalnya, nilai fleksibilitas vs. budaya kerja presenteeism terselubung).
- b. Mengelola tekanan dalam sistem dengan bertindak sebagai penyeimbang (regulator), bukan menghindari konflik.
- c. Memberdayakan orang lain untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri, alih-alih memberikan solusi langsung.
- d. Memberikan ruang aman untuk eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan. Dalam konteks hybrid dan Gen Z, pemimpin adaptif perlu beralih dari pengawasan berbasis

waktu (*time-based*) ke pengawasan berbasis hasil (*outcome-based*), mengembangkan kepercayaan (*trust*) sebagai mata uang baru, dan menjadi pelatih (*coach*) yang menyediakan umpan balik yang sering dan membangun.

2.3. Peran Teknologi Kolaboratif dalam Membangun Keterlibatan

Kajian teknologi berpijak pada konsep *Social-Technical Systems Theory* (Trist & Bamforth, 1951) yang menekankan interaksi optimal antara subsistem sosial (manusia, hubungan) dan subsistem teknis (teknologi, proses). Teknologi kolaboratif (seperti Slack, Microsoft Teams, Miro, atau platform internal) tidak lagi dipandang hanya sebagai alat teknis (*tool view*), tetapi sebagai infrastruktur sosial yang membentuk interaksi dan budaya kerja. Teori Media Synchronicity (Dennis, Fuller, & Valacich, 2008) membantu memahami bagaimana platform yang berbeda (sinkron vs. asinkron) mendukung berbagai proses komunikasi (konveyansi informasi vs. konvergensi makna) yang dibutuhkan dalam kerja hybrid. Lebih lanjut, penelitian ini mengaitkan pemanfaatan teknologi dengan teori Employee Engagement (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Engagement yang terdiri dari aspek vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterserapan) dapat dipupuk melalui teknologi jika digunakan untuk:

- a. Pengakuan dan Umpan Balik Real-Time: Memfasilitasi pengakuan sosial (*social recognition*) yang instan dan publik.
- b. Transparansi dan Keterhubungan: Menjembatani jarak fisik dengan memberikan akses informasi dan visibilitas kerja yang setara.
- c. Pengembangan dan Otonomi: Menyediakan akses mandiri ke materi pelatihan, data kinerja, dan ruang untuk eksperimen kolaboratif.

2.4. Sintesis Kerangka Teoritis:

Penelitian ini berargumen bahwa strategi manajemen talen yang efektif untuk Gen Z di era hybrid harus merupakan fungsi dari keselarasan antara kepemimpinan yang adaptif (sebagai penggerak dan pengatur sistem sosial) dan pemanfaatan teknologi kolaboratif yang strategis (sebagai enabler dan infrastruktur). Interaksi positif antara kedua elemen ini diprediksi akan menciptakan kondisi kerja yang memenuhi kontrak psikologis baru Gen Z, sehingga pada akhirnya meningkatkan employee engagement mereka. Kerangka ini memberikan lensa untuk menganalisis bagaimana praktik-praktik spesifik dalam kepemimpinan dan penggunaan teknologi secara bersama-sama dapat mengatasi tantangan isolasi, kurangnya visibilitas, dan kebutuhan pengembangan yang sering dikeluhkan dalam lingkungan hybrid.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana strategi manajemen talen yang efektif bagi Generasi Z dalam era kerja hybrid, dengan menelaah peran kritis kepemimpinan adaptif dan pemanfaatan teknologi kolaboratif dalam meningkatkan *employee engagement*? Guna menjawab pertanyaan eksploratif ini, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif.

3.1. Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus jamak (*multiple case study*). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menyelidiki fenomena kontemporer (kerja hybrid dan manajemen Gen Z) secara mendalam dalam konteks dunia nyata, di mana batasan antara fenomena dan konteksnya tidak jelas. Studi kasus jamak memungkinkan peneliti untuk menganalisis dan membandingkan strategi serta dinamika di beberapa organisasi, sehingga temuan yang dihasilkan lebih kuat dan dapat ditransfer (*analytical generalization*).

3.2. Situs dan Partisipan Penelitian

Penelitian dilakukan pada tiga (3) perusahaan di Jakarta yang telah menerapkan kebijakan kerja hybrid secara formal minimal selama 12 bulan dan memiliki proporsi karyawan Generasi Z yang signifikan (>30%). Perusahaan-perusahaan ini berasal dari sektor yang relevan dengan karakteristik Gen Z, yaitu: Teknologi Finansial (*FinTech*), Agen Pemasaran Digital (Digital Marketing), dan E-commerce.

Partisipan dipilih secara purposive sampling untuk memperoleh informasi yang kaya dan mendalam. Mereka terdiri dari:

- a. Karyawan Generasi Z (lahir 1997-2012): 5 orang dari setiap perusahaan (total 15 orang), dengan variasi jabatan dan masa kerja.
- b. Manajer/Team Leader yang secara langsung membawahi karyawan Gen Z: 2 orang dari setiap perusahaan (total 6 orang).
- c. Praktisi HR/Talent Management: 1 orang dari setiap perusahaan (total 3 orang).

Total partisipan adalah 24 orang.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara triangulasi untuk meningkatkan validitas.

- a. Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur: Teknik utama yang digunakan. Pedoman wawancara dirancang terpisah untuk ketiga kelompok partisipan, berfokus pada pengalaman, persepsi, dan praktik terkait kerja hybrid, kepemimpinan, penggunaan

teknologi, dan keterlibatan kerja. Wawancara dilakukan secara daring (via Zoom) dan direkam dengan izin partisipan.

- b. Analisis Dokumen: Dokumen kebijakan perusahaan terkait kerja hybrid, panduan kepemimpinan, dan materi onboarding dianalisis untuk memahami konteks formal.
- c. Observasi Non Partisipan Terbatas: Peneliti melakukan observasi terhadap beberapa pertemuan hybrid (jika diizinkan) dan mengamati interaksi pada platform kolaborasi internal (seperti kanal Slack/Teams) untuk memahami dinamika komunikasi dan kolaborasi yang tidak terungkap dalam wawancara.

3.4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) model Braun dan Clarke (2006), yang dilaksanakan dalam beberapa tahap:

- a. Familiarisasi: Mencatat dan membaca transkrip wawancara serta data lain berulang kali.
- b. Pembuatan Kode Awal: Menghasilkan kode-kode awal yang menarik dari data.
- c. Pencarian Tema: Mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam calon tema yang potensial (misal: tema "Otonomi vs. Kejelasan", "Teknologi sebagai Infrastruktur Sosial").
- d. Peninjauan Tema: Memeriksa kesesuaian tema dengan kode dan keseluruhan kumpulan data, serta membandingkan temuan antar kasus (*cross-case analysis*).
- e. Pendefinisian dan Pemberian Nama Tema: Memperjelas esensi setiap tema dan menentukan nama yang tepat.
- f. Penulisan Laporan: Menyusun narasi analitis yang dikaitkan dengan kajian teoritis. Proses analisis dibantu dengan perangkat lunak NVivo 12 untuk mengelola data secara sistematis.

3.5. Etika Penelitian

Penelitian ini mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian: (1) Izin dan Persetujuan: Izin resmi diperoleh dari perusahaan dan informed consent dari setiap partisipan; (2) Kerahasiaan: Identitas partisipan dan perusahaan dijamin kerahasiaannya dengan menggunakan kode anonim; (3) Manfaat dan Resiko: Partisipan diberi tahu bahwa data hanya untuk tujuan akademik dan mereka dapat mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

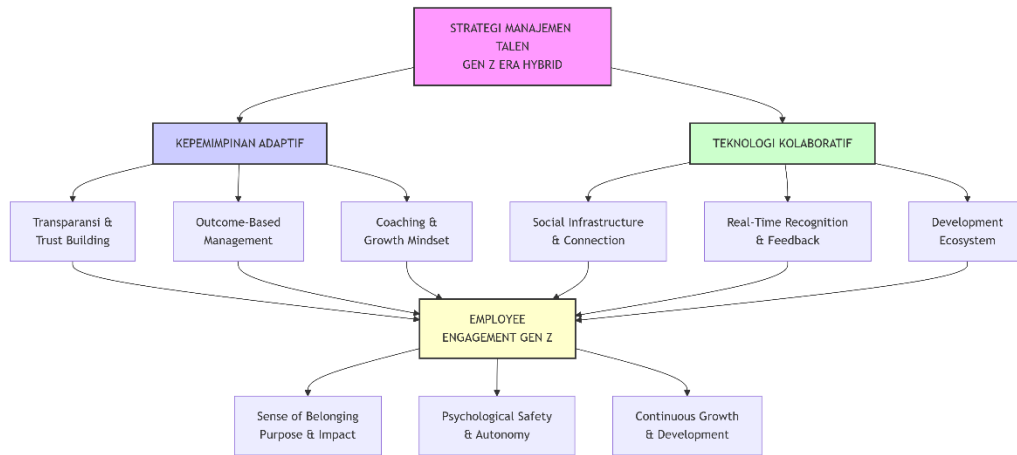
4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Profil Kasus dan Implementasi Kerja Hybrid

Tabel 1. Profil Perusahaan dan Model *Hybrid Work*

Perusahaan	Sektor	Model Hybrid	Teknologi Utama	% Karyawan Gen Z
FinTech A	Teknologi Finansial	3-2 (3 hari WFO, 2 hari WFH)	Microsoft Teams, Workday, Notion	42%
Digital B	Agen Pemasaran Digital	Fleksibel (tim-based)	Slack, Google Workspace, Trello	38%
E-commerce C	Retail Digital	2-3 (2 hari WFO, 3 hari WFH)	Slack, Asana, Culture Amp	45%

4.1.2. Tema Utama yang Ditemukan



Gambar 1. Kerangka Strategi Manajemen Talen Gen Z Era Hybrid

Tema 1: Kepemimpinan Adaptif sebagai Fondasi Engagement

- Transparansi dan Kepercayaan: "Manager saya selalu share konteks bisnis lengkap via Teams, bahkan saat WFH. Ini bikin kami merasa dipercaya dan paham 'big picture'" (Gen Z, FinTech A).
- Manajemen Berbasis Hasil: "Saya dinilai dari output, bukan jam kerja. Fleksibilitas ini meningkatkan tanggung jawab saya" (Gen Z, Digital B).
- Mindset Coaching: "Saya shift dari role 'supervisor' ke 'coach'. Fokus ke pengembangan skill mereka, bukan micromanagement" (Manager, E-commerce C).

Tabel 2. Perbandingan Praktik Kepemimpinan Adaptif

Aspek Kepemimpinan	FinTech A	Digital B	E-commerce C
Frekuensi Check-in	Harian (async)	2x/minggu (sync)	Campuran
Format Feedback	Real-time via Teams	Mingguan 1-on-1	Peer + Manager
Transparansi Level	Tinggi	Sedang-Tinggi	Tinggi

Tema 2: Teknologi sebagai Infrastruktur Sosial

- a. Platform Multipurpose: "Kami pakai Slack bukan cuma untuk kerja, tapi ada channel #random buat social bonding, #shoutouts buat recognition" (HR, Digital B).
- b. Integration untuk Development: "Semua learning path, feedback, dan goal setting terintegrasi di satu platform. Gen Z suka yang terdigitalisasi dan accessible 24/7" (HR, FinTech A).

Tema 3: Engagement Drivers yang Spesifik Gen Z

Tabel 3. Faktor Penggerak Engagement Gen Z

Faktor	Tingkat Kepentingan	Contoh Implementasi Efektif
Purpose & Impact	Sangat Tinggi	Project dengan visible business impact
Growth & Learning	Sangat Tinggi	Akses ke digital learning platform
Flexibility & Autonomy	Tinggi	Work from anywhere policy
Social Connection	Sedang-Tinggi	Virtual social events, mentorship programs

4.1.3. Challenge dan Pain Points

- a. Digital Fatigue: "Rapat virtual *back-to-back* bisa *exhausting*. Butuh boundary yang jelas" (Gen Z, E-commerce C).
- b. Inequality dalam Akses: "Karyawan di luar Jakarta terkadang kendala infrastruktur internet" (Manager, Digital B).
- c. Consistency dalam Penerapan: "Tidak semua manager adaptif. Ada yang masih micromanage meski policy hybrid" (HR, FinTech A).

4.2. Pembahasan

a. Konvergensi Kepemimpinan Adaptif dan Teknologi

Temuan penelitian mengonfirmasi teori Adaptive Leadership (Heifetz et al., 2009) dalam konteks hybrid. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu bertransisi dari "manager of tasks" menjadi "cultivator of environment". Teknologi bukan hanya enabler tapi menjadi *extended leadership tool*. Seperti diungkapkan partisipan FinTech A, platform kolaborasi menjadi sarana untuk membangun transparansi yang merupakan fondasi kepercayaan sebuah kebutuhan mendasar Gen Z menurut Twenge (2017).

b. Teknologi Kolaboratif sebagai *Psychological Contract Fulfillment*

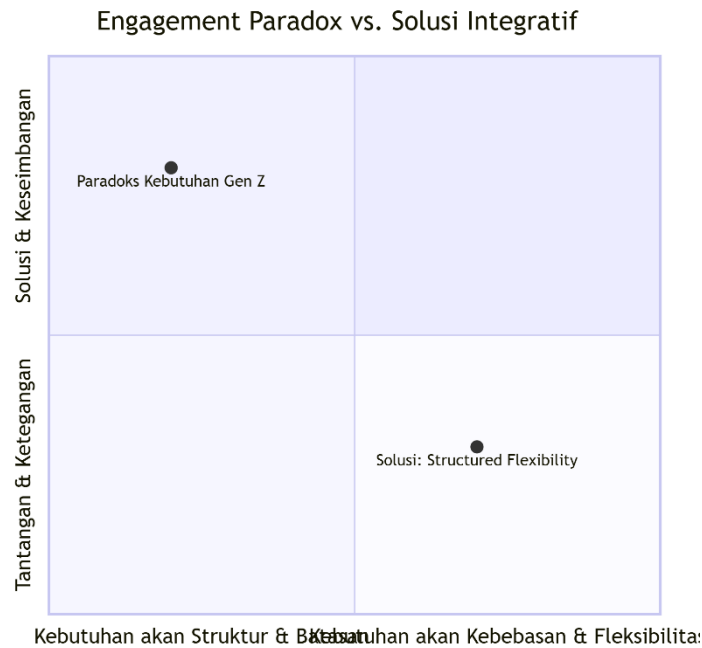
Platform seperti Slack dan Teams berfungsi lebih dari sekadar alat produktivitas; mereka menjadi mekanisme pemenuhan *psychological contract* (Rousseau, 1995). Fitur-fitur seperti shoutout channels dan *virtual recognition boards* memenuhi kebutuhan Gen Z akan pengakuan yang instan dan publik. Learning path integration menjawab kebutuhan pengembangan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan teori *Social-Technical Systems* bahwa teknologi harus mendukung subsistem sosial organisasi.

c. Model Hybrid yang Terdiferensiasi

Temuan menunjukkan tidak ada model hybrid "*one-size-fits-all*". Digital B dengan model fleksibel berbasis tim menunjukkan engagement yang lebih tinggi dibanding model rigid di kasus lain. Ini mendukung konsep *differentiated talent management* di mana fleksibilitas diberikan dengan struktur yang jelas melalui *technology-enabled tracking* dan *outcome-based assessment*.

d. Engagement Paradox pada Gen Z

Penelitian menemukan paradoks engagement: di satu sisi Gen Z mendambakan fleksibilitas dan otonomi, tetapi di sisi lain membutuhkan struktur dan guidance yang jelas. Solusinya terletak pada *structured flexibility* kerangka kerja yang jelas dengan ruang untuk otonomi di dalamnya, didukung oleh teknologi yang memberikan visibilitas tanpa terasa mengawasi.



Gambar 2. Model Engagement Paradox dan Solusi

e. Implikasi Teoritis dan Praktis

Implikasi Teoritis: Penelitian ini memperluas teori *Adaptive Leadership* dengan mengintegrasikan dimensi teknologi sebagai amplifier kepemimpinan. Juga memperkaya understanding tentang psychological contract Gen Z yang bersifat *digital native*.

Implikasi Praktis:

- 1) *Hybrid Policy Design*: Kebijakan harus fleksibel namun memiliki guardrails yang jelas.
- 2) *Leadership Development*: Pelatihan kepemimpinan harus memasukkan digital literacy dan virtual team management.
- 3) *Technology Stack Curation*: Pilih platform yang mendukung social connection, bukan hanya task completion.
- 4) *Feedback Architecture*: Bangun sistem feedback multidirectional yang kontinu dan terintegrasi digital.

f. Keterbatasan dan Agenda Riset Masa Depan

Penelitian ini terbatas pada tiga perusahaan di Jakarta. Riset lanjutan dapat:

- 1) Melakukan studi kuantitatif untuk mengukur korelasi spesifik antara praktik kepemimpinan adaptif dan tingkat engagement.

- 2) Meneliti konteks industri yang lebih tradisional (*manufacturing*, perbankan konvensional).
- 3) Mengeksplorasi perbedaan generasional dalam respons terhadap strategi yang sama.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap tiga organisasi pionir, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen talen yang efektif bagi Generasi Z di era kerja hybrid tidak lagi bersifat linier atau mekanistik, melainkan memerlukan pendekatan ekosistem yang terintegrasi. Kesuksesan bergantung pada kemampuan organisasi untuk secara sinergis menyelaraskan tiga pilar utama: kepemimpinan adaptif, pemanfaatan teknologi kolaboratif yang strategis, dan kebijakan fleksibilitas yang terstruktur. Kepemimpinan adaptif berperan sebagai katalis dengan bertransisi dari peran pengawas (*supervisor*) menjadi pelatih (*coach*) dan fasilitator yang membangun kepercayaan melalui transparansi dan manajemen berbasis hasil (*outcome-based*).

Teknologi, dalam hal ini, harus berevolusi dari sekadar alat produktivitas menjadi infrastruktur sosial yang memfasilitasi pengakuan real-time, koneksi bermakna, dan pengembangan diri yang berkelanjutan. Kedua elemen ini berfungsi untuk menyelesaikan engagement paradox yang melekat pada Gen Z yaitu keinginan kuat akan otonomi yang justru dapat menciptakan kecemasan tanpa adanya kejelasan—dengan menerapkan model structured flexibility. Model ini memberikan ruang gerak yang luas namun dibingkai oleh tujuan, ekspektasi, dan batasan yang jelas.

Pada akhirnya, strategi terpadu ini berhasil meningkatkan employee engagement dengan memenuhi kontrak psikologis baru Gen Z, yang ditandai oleh kuatnya rasa memiliki (*sense of belonging*), keselarasan dengan tujuan organisasi (*purpose alignment*), dan keamanan psikologis (*psychological safety*) untuk berkontribusi dan berkembang.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, diajukan beberapa rekomendasi strategis. Pertama, bagi organisasi dan praktisi HR, disarankan untuk segera merevitalisasi program pengembangan kepemimpinan dengan fokus pada membangun kompetensi kepemimpinan adaptif, khususnya dalam mengelola tim hybrid, memberikan umpan balik yang membangun secara virtual, dan membina kepercayaan dari jarak jauh. Selain itu, pemilihan dan implementasi teknologi kolaboratif harus dievaluasi ulang,

tidak hanya berdasarkan fitur produktivitasnya, tetapi juga pada kemampuannya untuk mendukung interaksi sosial, pengakuan, dan pembelajaran.

Kebijakan kerja hybrid perlu diformulasikan sebagai structured flexibility, yang memberikan otonomi sekaligus menetapkan guardrails yang jelas melalui tujuan terukur dan komunikasi yang transparan. Kedua, bagi pembuat kebijakan di tingkat korporat dan asosiasi industri, disarankan untuk menyusun pedoman atau framework nasional tentang tata kelola kerja hybrid yang mempertimbangkan aspek manajemen generasi muda, keselamatan psikologis, dan keadilan digital. Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menguji kerangka yang dihasilkan penelitian kualitatif ini melalui studi kuantitatif berskala lebih besar untuk mengukur korelasi dan dampak masing-masing variabel. Penelitian lanjutan juga dapat menyelidiki dinamika serupa pada sektor industri yang lebih tradisional atau mengeksplorasi perspektif lintas generasi untuk memahami integrasi yang optimal dalam tim yang beragam.

DAFTAR REFERENSI

- Amstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Edisi ke-14, Terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga. (Karya asli diterbitkan 2020).
- Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2021). *Manajemen Talen dan Kepemimpinan di Era Digital*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Covey, S. R. (2018). *The 7 Habits of Highly Effective People* (Edisi Revisi, Terjemahan). Jakarta: Binarupa Aksara. (Karya asli diterbitkan 1989).
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (Edisi 16, Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat. (Karya asli diterbitkan 2019).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2019). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Terjemahan). Tangerang: Karisma Publishing Group. (Karya asli diterbitkan 2009).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moheriono. (2020). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Edisi Revisi). Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi 3). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (Edisi 18, Terjemahan).

- Jakarta: Salemba Empat. (Karya asli diterbitkan 2021).
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Edisi Revisi)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2021). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Y. (2018). *Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Twenge, J. M. (2018). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood (Terjemahan)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. (Karya asli diterbitkan 2017).
- Wibowo. (2019). *Perilaku dalam Organisasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations (Edisi 9, Terjemahan)*. Jakarta: Indeks. (Karya asli diterbitkan 2019).