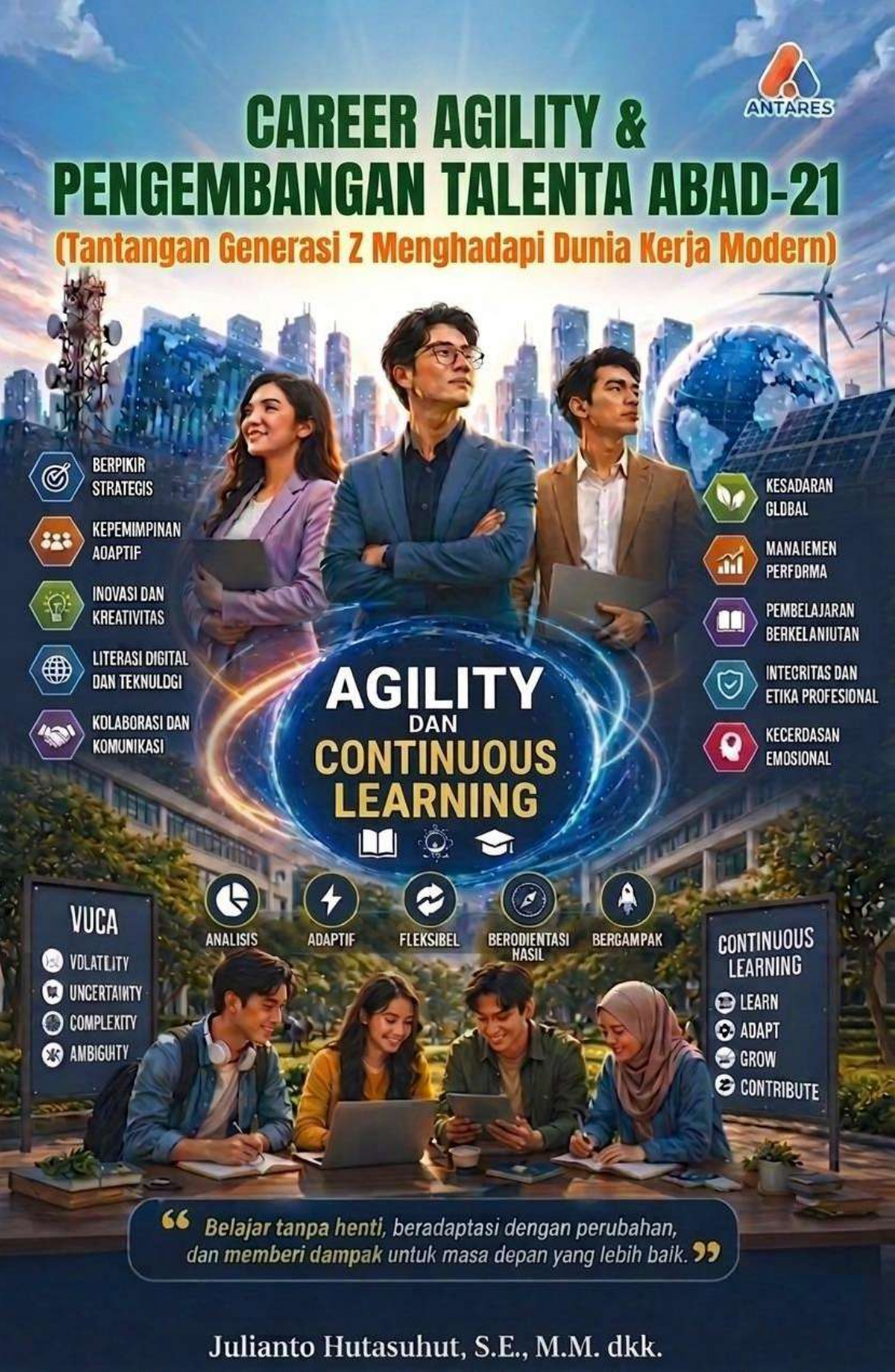

ANTARES
CAREER AGILITY &
PENGEMBANGAN TALENTA ABAD-21
(Tantangan Generasi Z Menghadapi Dunia Kerja Modern)
BERPIKIR STRATEGIS
KEPEMIMPINAN ADAPTIF
INOVASI DAN KREATIVITAS
LITERASI DIGITAL DAN TEKNOLOGI
KOLABORASI DAN KOMUNIKASI
KESADARAN GLOBAL
MANAJEMEN PERFORMA
PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN
INTEGRITAS DAN ETIKA PROFESIONAL
KECERDASAN EMOSIONAL
AGILITY
DAN
CONTINUOUS
LEARNING
ANALISIS
ADAPTIF
FLEKSIBEL
BERORIENTASI HASIL
BERGAMPAK
VUCA
VOLATILITY
UNCERTAINTY
COMPLEXITY
AMBIGUITY
CONTINUOUS LEARNING
LEARN
ADAPT
GROW
CONTRIBUTE
"Belajar tanpa henti, beradaptasi dengan perubahan, dan memberi dampak untuk masa depan yang lebih baik."
Julianto Hutasuhut, S.E., M.M. dkk.

CAREER AGILITY & PENGEMBANGAN TALENTA ABAD-21

Tantangan Generasi Z Menghadapi Dunia Kerja Modern

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

CAREER AGILITY &
PENGEMBANGAN TALENTA ABAD-21

Tantangan Generasi Z Menghadapi Dunia Kerja Modern

Julianto Hutasuhut, S.E., M.M.
Nugraha Pratama, S.E.,M.M.
Mohammad Irfan Al Qohirie, S.E,M.Si.
Winda Ardiani, S.E., M.Si.
Adrial Falahi, S.Sos., M.SP.
Ikhwan Kurnia Hutasuhut, S.AP., M.Si.
Muhammad Rahmat, S.Pd.I.,M.Si.
Tony Hidayat, S.E., M.Si.

ANTARES
MEDIA PUBLISHING

Career Agility & Pengembangan Talenta Abad-21:
Tantangan Generasi Z Menghadapi Dunia Kerja Modern
© Julianto Hutasuhut, dkk., 2026.

ISBN : 978-634-97126-2-0

Penulis : Julianto Hutasuhut, S.E., M.M.
Nugraha Pratama, S.E.,M.M.
Mohammad Irfan Al Qohirie, S.E,M.Si.
Winda Ardiani, S.E., M.Si.
Adrial Falahi, S.Sos., M.SP.
Ikhwan Kurnia Hutasuhut, S.AP., M.Si.
Muhammad Rahmat, S.Pd.I.,M.Si.
Tony Hidayat, S.E., M.Si.
Editor : Dr. Drs. Indra Muda, M.AP.
Khairul Ali Hutasuhut, S.E.,M.Si
Penata Letak : Fathin Abdullah, S.H., M.,H.
Rezki Aulia, S.I.Kom, M.I.Kom.
Desain Sampul : Dwi Prasetiyo

Cetakan Pertama : Juni 2026
Detail Buku : 15 cm x 23 cm
(xiv + 263 hal)

Diterbitkan dan dicetak oleh Antares Media Publishing
Dukuh Taman Pandansari, Kec. Paguyangan,
Kab. Brebes, Prov. Jawa Tengah 52276

Website : penerbitantares.com
Facebook : Penerbit Antares Media
Instagram : @penerbitantares

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang All Rights Reserved
Hak penerbitan pada Antares Media Publishing
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Sebuah Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, buku ajar ini dapat disusun sebagai kontribusi akademik dalam menjawab dinamika perubahan dunia kerja yang semakin kompleks. Buku Manajemen Talenta ini menjadi bukti proses bertumbuh, belajar, beradaptasi, dan membangun kebermanfaatan. Di tengah transformasi digital dan perubahan kebutuhan dunia kerja, kompetensi, integritas, ketangguhan, serta kemauan untuk terus belajar menjadi fondasi penting dalam membangun karir yang berkelanjutan.

Melalui buku ini, para pembaca diharapkan dapat mau lebih memahami bahwa pengelolaan karir yang baik tidak hanya berkaitan dengan strategi bertahan menghadapi perubahan, tetapi juga tentang bagaimana individu membangun masa depan yang lebih bermakna. Konsep *career agility*, pengembangan talenta, reskilling, upskilling, dan pembelajaran berkelanjutan diposisikan bukan sekadar sebagai kebutuhan profesional, tetapi juga sebagai jalan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik, produktif, dan bermartabat. Lebih jauh, buku ini dibangun dengan semangat bahwa pengembangan karir yang baik bukan hanya berorientasi pada keberhasilan individual, tetapi juga pada pembangunan organisasi yang tangguh, produktif, dan berdaya saing. Bahkan lebih luas lagi, pengelolaan talenta yang unggul merupakan salah satu prasyarat penting bagi terwujudnya kemajuan bangsa menuju "**Indonesia Emas 2045"**, melalui sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, dan berintegritas.

Kami berharap buku ini dapat memberi nilai manfaat dalam memperkuat ekosistem dunia pendidikan dan,

menjembatani kebutuhan akademik dan industri, serta mendorong lahirnya insan profesional yang tidak hanya sukses membangun karir, tetapi juga mampu menciptakan dampak sosial, ekonomi, dan kemanusiaan yang lebih luas. Pesan yang ingin ditegaskan melalui buku ini sederhana: **masa depan yang lebih baik dibangun oleh manusia yang mau belajar, berani berubah, dan bertumbuh bersama.** Dengan semangat itu, pengelolaan karir dipahami bukan hanya sebagai agenda individual, tetapi juga bagian dari kontribusi untuk kemajuan bersama.

Akhirnya, kami menyadari buku ajar ini masih memiliki keterbatasan. Karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini menjadi amal ilmu, memberi inspirasi, membuka peluang masa depan yang lebih baik, serta berkontribusi nyata bagi terwujudnya kehidupan yang lebih sejahtera dan bermartabat.

Medan, Juni 2026

Penulis
Julianto Hutasuhut, S.E., M.M., dkk.

Sepatah Kata

Dengan penuh syukur, karya ini kami persembahkan kepada ALLAH SWT, **Tuhan Yang Maha Esa**, sumber hikmat dan kekuatan dalam setiap ikhtiar ilmu, karya, dan pengabdian. Secara khusus, buku ini kami persembahkan kepada **mahasiswa dan Generasi Z**, sebagai ujung tombak penerus bangsa dan penggerak masa depan. Di tengah perubahan dunia kerja yang dinamis, kalian bukan hanya dipersiapkan untuk mencari pekerjaan, tetapi untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat, pencipta perubahan, dan pemimpin masa depan. Percayalah, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan, tetapi juga oleh integritas, daya adaptasi, dan keberanian untuk terus bertumbuh.

Karya ini juga dipersembahkan kepada **para pendidik, akademisi, dan insan industri**, yang terus membangun jembatan antara ilmu, kompetensi, dan kebutuhan dunia kerja. Semangat pengembangan karir, manajemen talenta, dan pembelajaran berkelanjutan yang menjadi inti buku ini diharapkan menjadi bagian dari ikhtiar membangun Sumber Daya Manusia (SDM) unggul menuju **Indonesia Emas 2045**.

Pesan sederhana yang ingin dipersembahkan melalui buku ini adalah: **Belajarlah Lebih Tekun, Beranilah Berinovasi, Bangun Talenta, Jaga Integritas, dan Ciptakan Manfaat.** Sebab masa depan bangsa tidak hanya dibangun oleh mimpi besar, tetapi oleh generasi muda yang mau bertumbuh, berkarya, dan memberi dampak bagi sesama.

Untukmu Generasi Z,
Untuk Indonesia Emas 2045,
Untuk masa depan KITA yang lebih maju dan sejahtera.

Daftar Isi

Sebuah Pengantar v
Sepatah Kata vii
Daftar Isi viii
Bagian 1 Pengantar Manajemen Talenta 1
A. Pengertian Manajemen Talenta 1
B. Pemimpin Berkinerja Tinggi dalam Perspektif Manajemen Talenta 7
C. Perkembangan Manajemen Talenta dalam Era Transformasi Digital 11
Bagian 2 Mengenal Generasi Z: Karakter, Pola Pikir dan Latar Belakangnya 14
A. Karakteristik dan Latar Belakang Generasi Z 14
B. Generasi Z dan Produktivitas Kerja di Era Digital 17
C. Generasi Z, Inovasi, dan Kepemimpinan dalam Organisasi Modern 20
Bagian 3 Kesiapan Generasi Z Memasuki Dunia Kerja 24
A. Kesiapan Kerja Generasi Z dalam Menghadapi Dunia Kerja Modern 24
B. Preferensi Karier Generasi Z dan Implikasinya terhadap Pengembangan Talenta 27
C. Implikasi Kebijakan Pendidikan dalam Mempersiap-kan Generasi Z Menghadapi Masa Depan Pekerjaan yang Dinamis 31
SOAL STUDI KASUS: Bagian-1 sampai Bagian-3 35
Bagian 4 Manajemen Karir dan Dinamika Kerja Era Modern 37
A. Pengantar Manajemen Karir 37
B. Ruang Lingkup Manajemen Karir 39

C. Prinsip Manajemen Karir Berbasis Kompetensi 41
D. *Reskilling* dan *Upskilling* sebagai Kebutuhan Pengembangan Karir Berkelanjutan 43
E. *Career Agility* dan Perubahan Dinamika Kerja 45
F. Tantangan Karir Di Era *Hybrid Work* 46
G. Karir Sebagai Pengelolaan Talenta Strategis Organisasi 47
H. Konsep Karir dalam Perspektif Manajemen Talenta Strategis 48
I. Integrasi Manajemen Talenta dalam Sistem Karir Organisasi Modern 49
J. Implikasi Strategis Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir 51
Bagian 5 Integrasi Karir dan Kebutuhan Talenta dalam Organisasi 55
A. Sistem Karir sebagai Instrumen Pemenuhan Kebutuhan Talenta Organisasi 55
B. Sinkronisasi Kebutuhan Talenta dengan Perencanaan dan Pengembangan Karir 56
C. Implikasi Strategis bagi Organisasi dalam Mengelola Karir Berbasis Talenta 57
D. Tahapan Proses Manajemen Karir 59
E. Integrasi Proses Karir Dalam Fungsi SDM 61
F. *Data-Driven Career Pathing* dan Penggunaan *People Analytics* 63
G. Penyelarasan Proses karir dengan Kebutuhan Organisasi *(Talent Mapping)* 64
H. Konsep *Talent Mapping* dalam Pengelolaan Karir 65
I. Peran *Talent Mapping* dalam Penyelarasan Proses Karir 66
J. Implikasi Strategis *Talent Mapping* terhadap Keberlanjutan Karir dan Organisasi 67
Bagian 6 Dunia Kerja Modern dan Transformasi SDM Di Era Digital 69
A. Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 72

B. Digitalisasi Tempat Kerja 76
C. Perubahan Pola Kerja *(Hybrid, Remote, Flexible Working)* 79
D. Kebutuhan Kompetensi Abad ke-21 83
E. Tantangan Sumber Daya Manusia Masa Depan 85
Bagian 7 Lanskap dan Dinamika Karir Dunia Kerja Abad 21 88
A. Pergeseran Paradigma Karir Karir Linear ke Non-Linear 88
B. Contoh Praktik Nyata Pergeseran Karir 91
C. Implikasi bagi Manajemen Karir 93
D. Keterampilan Abad-21 *(Future Skills & Employability)* 93
E. Dimensi dan Komponen Keterampilan Abad-21 95
F. Strategi *Future Skills* dengan *Employability* 96
Bagian 8 Perencanaan Karir Berbasis Talenta 106
A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karir 106
B. Konsep Pengembangan Karir 108
C. Perencanaan Karir Individu vs Organisasional 109
D. *Career Self-Management* dan *AI-Based Career Coaching* 110
E. Strategi Perencanaan Karir Berbasis Kompetensi 111
F. Perencanaan Karir berbasis Kebutuhan Organisasi dan Pengembangan Berkelanjutan 112
G. Konsep Perencanaan Karir Berbasis Kebutuhan Organisasi 112
H. Peran Pengembangan Berkelanjutan dalam Perencanaan Karir 114
I. Integrasi Perencanaan Karir dan Pengembangan Talenta 115
J. Pengertian, Tujuan & Manfaat Pengembangan Karir 116
K. Pembelajaran Berkelanjutan dan Pengembangan Karir 118
L. *Career Well-Being* dan Pengembangan Kompetensi 119
M. Pengembangan Karir Sebagai Bagian Dari Pengembangan Talenta 120
N. Strategi Pengembangan Karir Berbasis Talenta dalam Organisasi Modern 122
O. Implikasi Pengembangan Karir terhadap Kinerja dan Retensi Talenta 123

P. Peran Individu, Manajer dan Organisasi dalam Pengembangan Karir 124
Q. Sinergi HR–Manajer dalam Struktur Organisasi *Agile* 126
R. *Collaborative Career Management* 127
Studi Kasus 2 129
Bagian 9 Peran Organisasi dalam Mengelola dan Mengarahkan Talenta 131
A. Organisasi sebagai Arsitek Sistem Pengelolaan Talenta 132
B. Peran Organisasi Mengarahkan Talenta Melalui Pengembangan & Mobilitas Karir 133
C. Implikasi Strategis Peran Organisasi terhadap Retensi dan Keberlanjutan Talenta 134
D. Bentuk dan Jenis Pengembangan Karir 136
E. *Talent Mobility Framework* dalam Manajemen Karir 138
F. Strategi *Blended Learning* 142
G. Strategi *Microlearning* 143
Bagian 10 Program Pengembangan SDM Mendukung Kesiapan Talenta Masa Depan 144
A. Program Pengembangan SDM sebagai Fondasi Kesiapan Talenta Masa Depan 144
B. Strategi Pengembangan Kompetensi: *Reskilling, Upskilling* dan *Learning Agility* 145
C. Implikasi Strategis Program Pengembangan SDM terhadap Keberlanjutan Talenta 146
D. Faktor Pengembangan Karir SDM 147
E. Hubungan Pengembangan Karir dan Kinerja SDM 149
F. Teori Orientasi Karir dan *Career Anchors* 149
G. *Performance-Driven Career Growth* 150
H. Kinerja sebagai Indikator Kontribusi Talenta 151
I. Kinerja sebagai Cerminan Kontribusi Talenta dalam Organisasi 152
J. Sistem Manajemen Kinerja sebagai Instrumen Pengelolaan Talenta 153

K. Implikasi Strategis Kinerja - Keberlanjutan Talenta dan Keunggulan Kompetitif 154
Bagian 11 *Protean Career* dan *Boundary Less Carier*..... 157
A. Karakteristik Karir Protean dan Karir tanpa Batas..... 157
B. Perbandingan Karir Tradisional vs Karir Modern..... 159
C. *Self-Directed Career* dan Keberlanjutan Karir..... 161
D. Karir Fleksibel sebagai Bagian Mobilitas Talenta..... 164
E. Kinerja sebagai Manifestasi Kontribusi Strategis Talenta..... 165
F. Sistem Manajemen Kinerja sebagai Mekanisme Optimalisasi Talenta..... 166
G. Implikasi Strategis Kinerja terhadap Keberlanjutan Talenta 167
Bagian 12 Konseling Karir Sebagai Pendukung Pengembangan Talenta..... 169
A. Pengertian Konseling Karir..... 169
B. Tujuan Konseling Karir..... 171
C. Model Konseling Karir dalam Perusahaan..... 171
D. Pendekatan berbasis Psikologi Positif dan Kompetensi..... 174
E. *AI-Based Career Counseling & Employee Experience Coaching*..... 175
F. Konseling sebagai Sarana Pengenalan Potensi Individu (Talenta)..... 177
G. Konseling sebagai Instrumen Identifikasi Potensi dan Talenta Individu..... 178
H. Konseling dalam Mendukung Pengembangan Talenta dan Arah Karir..... 179
I. Implikasi Strategis Konseling terhadap Keberlanjutan Talenta..... 180
Studi Kasus 3..... 182
Bagian 13 Orientasi Karir dan Tahapan Manajemen Talenta..... 185
A. Konsep Orientasi Karir..... 185
B. Konsep dan Tahapan Manajemen Talenta..... 187
C. Integrasi *Talent Management* dengan Kinerja dan Retensi..... 190
D. *Talent Analytics* dan *Succession Planning*..... 191

E. Karir sebagai Jalur Pembentukan Pemimpin Masa Depan... 192
F. Karir sebagai *Leadership Development Pathway*... 193
G. Integrasi Pengembangan Karir, Talenta, dan *Leadership Pipeline*... 194
H. Implikasi Strategis Karir terhadap Keberlanjutan Kepemimpinan dan Talenta... 194
Bagian 14 Pengaruh Digitalisasi dan Dampaknya Terhadap Pola Karir... 196
A. Otomatisasi dan *Digital Career Management*... 197
B. Platform Digital dan Ekosistem Pengembangan Karir... 199
C. *Artificial Intelligence* (AI) dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir... 200
D. Kompetensi Digital sebagai Prasyarat *Career Agility*... 201
E. Implikasi Digitalisasi terhadap Pengembangan Talenta Individu, Keberlanjutan Karir, dan Daya Saing Organisasi... 203
Bagian 15 Patologi Sosial dan Tantangan Karir Generasi Z... 208
A. Adaptasi Karir di Era Diigital dan Era VUCA... 209
B. Digitalisasi dalam Mendukung Pengelolaan Karir dan Talenta... 210
C. Digitalisasi sebagai Infrastruktur Pengelolaan Karir dan Talenta... 211
D. Digitalisasi dalam Pengembangan Talenta dan *Career Agility*... 212
E. Implikasi Digitalisasi terhadap Keberlanjutan Talenta & Daya Saing Organisasi... 213
Bagian 16 Konflik Karir dan *Work-Life Balance*... 214
A. Praktik Integratif yang Melatarbelakangi Konflik Karir dan *Work-Life Balance*... 214
B. Konflik Karir dan Strategi *Work-Life Balance*... 217
C. Tantangan Karir Generasi Z... 220
D. Simulasi Perancangan Sistem Karir Berkelanjutan... 224
E. Keseimbangan Kerja Sebagai Faktor Retensi Talenta... 227
F. Keseimbangan Kerja sebagai Determinan Retensi Talenta... 228

G. Keseimbangan Kerja, Fleksibilitas, dan *Employee Value Proposition* 229
H. Implikasi Strategis Keseimbangan Kerja terhadap Keberlanjutan Talenta 230
Studi Kasus-4 231
Bagian 17 Penutup 234
A. Refleksi Manajemen Talenta dalam Menghadapi Dunia Kerja Modern 234
B. Harapan dan Arah Masa Depan 236
Evaluasi Komprehensif 238
Referensi 243
Biografi Penulis 263

Bagian 1
Pengantar Manajemen Talenta

A. Pengertian Manajemen Talenta

Konsep manajemen talenta *(talent management)* mulai dikenal secara luas setelah diperkenalkan oleh perusahaan konsultan global McKinsey & Company melalui penelitian yang dilakukan pada tahun 1997. Gagasan tersebut kemudian dipopulerkan melalui buku *The War for Talent* yang ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod pada tahun 2001. Dalam karya tersebut dijelaskan bahwa talenta merupakan individu yang memiliki kemampuan unggul, seperti pemikiran strategis, kapasitas kepemimpinan, keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan memengaruhi dan menginspirasi orang lain, jiwa kewirausahaan, kompetensi profesional, serta kemampuan menghasilkan kinerja yang bernilai bagi organisasi.

Talenta dipahami sebagai individu yang memiliki potensi dan keunggulan tertentu sehingga mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Talenta dapat ditemukan pada berbagai posisi, baik yang berkaitan dengan fungsi operasional maupun manajerial. Karena memiliki nilai strategis yang tinggi, individu bertalenta dipandang sebagai aset organisasi yang perlu dikelola, dikembangkan, dan dipertahankan secara berkelanjutan.

Manajemen talenta merupakan pendekatan yang dirancang untuk memastikan tersedianya individu-individu

berkualitas yang siap menduduki posisi strategis dan kepemimpinan di masa depan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, tetapi juga mencakup pengembangan, pemeliharaan, serta retensi sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan potensi unggul. Dalam praktiknya, manajemen talenta menjadi bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menciptakan tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, konsep ini sering dikaitkan dengan pengelolaan modal manusia (*human capital management*) sebagai investasi jangka panjang organisasi.

Selain itu, manajemen talenta juga mencakup proses identifikasi dan pengembangan kelompok karyawan potensial yang dipersiapkan untuk mengisi berbagai posisi penting dalam organisasi. Kelompok ini dikenal sebagai *talent pool*, yaitu sekumpulan individu yang diproyeksikan menjadi pemimpin atau tenaga profesional unggulan di masa depan. Pembentukan *talent pool* memungkinkan organisasi memusatkan program pelatihan, pengembangan kompetensi, serta perencanaan karier secara lebih terarah sehingga mampu mempertahankan talenta terbaik sekaligus mengurangi tingkat perputaran karyawan.

Dalam praktiknya, program manajemen talenta biasanya diawali dengan penetapan kriteria talenta yang dibutuhkan organisasi, dilanjutkan dengan proses asesmen dan seleksi untuk membentuk *talent pool*. Setelah itu, organisasi menyusun program percepatan pengembangan kompetensi, memberikan penugasan pada posisi strategis, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap perkembangan talenta secara berkala. Tahapan tersebut bertujuan memastikan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia memberikan hasil yang optimal.

Pelaksanaan manajemen talenta dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut meliputi perubahan karakteristik tenaga kerja, dinamika demografi global, transformasi peran profesional

Manajemen talenta tidak dapat dipisahkan dari pengalaman individu dalam organisasi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan talenta sangat dipengaruhi filosofi organisasi dalam mendefinisikan talenta, mekanisme identifikasi individu potensial, keselarasan program pengembangan dengan tujuan karier pegawai, serta kemampuan organisasi dalam membangun hubungan psikologis yang positif dengan karyawan. Faktor-faktor tersebut menjadi landasan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong keterlibatan, loyalitas, dan kinerja yang optimal.

Bagian 2

Mengenal Generasi Z: Karakter, Pola Pikir dan Latar Belakangnya

A. Karakteristik dan Latar Belakang Generasi Z

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir pada rentang pertengahan tahun 1990-an hingga awal tahun 2010-an. Karakteristik generasi ini dibentuk oleh berbagai perubahan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi yang terjadi selama masa pertumbuhan mereka. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z tumbuh dalam lingkungan yang telah terhubung secara digital sehingga menjadikan teknologi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari.

Salah satu faktor yang paling memengaruhi pembentukan identitas Generasi Z adalah revolusi teknologi digital. Sejak usia dini, mereka telah terbiasa menggunakan internet, telepon pintar, media sosial, dan berbagai platform digital lainnya. Paparan teknologi yang intensif tersebut membentuk pola komunikasi, cara memperoleh informasi, metode belajar, hingga cara mereka membangun hubungan sosial. Kehadiran teknologi digital memungkinkan Generasi Z mengakses informasi secara cepat, berinteraksi tanpa batas geografis, serta mengembangkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung sangat dinamis.

Selain dipengaruhi perkembangan teknologi, Generasi Z juga tumbuh dalam era globalisasi yang ditandai dengan

meningkatnya keterbukaan informasi dan interaksi antarbudaya. Mereka hidup pada masa ketika isu-isu seperti hak asasi manusia, keberagaman, kesetaraan gender, inklusi sosial, dan keberlanjutan lingkungan memperoleh perhatian yang semakin besar. Kondisi tersebut membentuk pandangan hidup yang lebih terbuka, toleran, dan kritis terhadap berbagai persoalan sosial yang terjadi di tingkat lokal maupun global.

Sebagai generasi yang sering disebut sebagai *digital natives*, Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kehadiran mereka di dunia kerja diperkirakan akan terus meningkat dan menjadi salah satu kelompok tenaga kerja dominan dalam beberapa tahun mendatang. Meskipun demikian, kajian mengenai Generasi Z dalam lingkungan kerja masih relatif lebih terbatas dibandingkan kajian tentang Generasi Y atau generasi milenial. Oleh karena itu, pemahaman mengenai karakteristik dan perilaku Generasi Z menjadi penting bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku Generasi Z dapat dipahami melalui beberapa karakteristik utama. Pertama, Generasi Z memiliki kecenderungan untuk membangun identitas secara mandiri dan tidak terikat pada label-label sosial yang kaku. Mereka menghargai kebebasan berekspresi, menerima keberagaman, serta mengakui keunikan setiap individu. Orientasi ini mendorong mereka untuk terus mengeksplorasi potensi diri dan mencari jati diri yang sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini.

Kedua, Generasi Z menunjukkan kecenderungan yang kuat untuk membangun dan berpartisipasi dalam berbagai komunitas. Kemajuan teknologi digital memungkinkan mereka menjalin hubungan dengan individu dari berbagai latar belakang dan lokasi yang berbeda. Mereka cenderung memanfaatkan media digital untuk membangun jaringan sosial, berbagi pengetahuan, serta menciptakan kolaborasi yang memberikan manfaat bagi komunitas yang lebih luas.

seperti ini memberikan ruang untuk berpartisipasi, berinovasi, dan mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam mengelola Generasi Z sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam membangun budaya inovasi, menyediakan ruang kolaborasi, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif. Melalui pengelolaan talenta yang tepat, Generasi Z dapat menjadi aset strategis yang mendorong inovasi, meningkatkan daya saing organisasi, dan memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Bagian 3

Kesiapan Generasi Z Memasuki Dunia Kerja

A. Kesiapan Kerja Generasi Z dalam Menghadapi Dunia Kerja Modern

Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara cepat telah menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam dunia kerja. Kondisi tersebut menuntut setiap individu untuk memiliki kompetensi, keterampilan, dan kemampuan adaptasi yang tinggi agar mampu bertahan serta berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan daya saing individu maupun organisasi dalam menghadapi tantangan era modern.

Perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam mempersiapkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademik, tetapi juga keterampilan profesional yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Perguruan tinggi diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, inovatif, dan siap menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Namun, pada kenyataannya masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki lulusan dengan kebutuhan yang diharapkan oleh dunia industri dan organisasi.

Permasalahan kualitas sumber daya manusia sering kali berkaitan dengan kesiapan tenaga kerja dalam memasuki pasar kerja. Tingginya jumlah lulusan perguruan tinggi yang terus

bertambah setiap tahun tidak selalu diimbangi dengan tersedianya lapangan pekerjaan yang memadai. Selain itu, persaingan yang semakin ketat menuntut para lulusan untuk memiliki kompetensi yang lebih unggul agar dapat bersaing dan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, dan bidang keahliannya. Kondisi ini mendorong mahasiswa dan lulusan baru untuk terus meningkatkan kemampuan, baik dalam aspek teknis maupun nonteknis, guna meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja. Berbagai penelitian menunjukkan, masih terdapat keraguan dari sebagian pemberi kerja terhadap kesiapan lulusan Generasi Z dalam memasuki dunia profesional. Beberapa perusahaan menilai bahwa sebagian besar lulusan baru belum sepenuhnya menguasai aspek-aspek dasar profesionalisme yang dibutuhkan di lingkungan kerja. Keterampilan komunikasi, kemampuan berinteraksi secara profesional, kedisiplinan, kemampuan bekerja dalam tim, serta kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan menjadi beberapa aspek yang sering menjadi perhatian utama para pemberi kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat pengembangan kompetensi kerja selama masa pendidikan agar lulusan memiliki kesiapan yang lebih baik ketika memasuki dunia kerja.

Ketidaksesuaian antara jumlah tenaga kerja dan ketersediaan lapangan pekerjaan juga berkontribusi terhadap tingginya tingkat pengangguran, termasuk di kalangan lulusan perguruan tinggi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan peluang kerja dan mengurangi kesenjangan antara kebutuhan dunia kerja dengan kompetensi yang dimiliki oleh pencari kerja.

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang tumbuh bersamaan dengan pesatnya perkembangan teknologi digital. Bagi generasi ini, teknologi bukan lagi sekadar inovasi, melainkan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Kemudahan akses terhadap internet dan berbagai platform digital memberikan banyak peluang untuk memperoleh informasi, mengembangkan

keterampilan, dan memperluas jaringan profesional. Namun demikian, kemajuan teknologi juga menghadirkan berbagai tantangan seperti penyalahgunaan teknologi, ketergantungan terhadap media digital, serta kebutuhan untuk memiliki literasi digital yang memadai.

Dalam menghadapi dunia kerja modern, kesiapan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting. Kesiapan kerja dapat dipahami sebagai kondisi individu yang memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kematangan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kesiapan tersebut tidak hanya mencakup aspek teknis yang diperoleh melalui pendidikan formal, tetapi juga mencakup kesiapan mental, emosional, dan sosial dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan.

Perbedaan antara lingkungan pendidikan dan dunia kerja sering kali menjadi tantangan bagi lulusan baru. Jika dalam lingkungan pendidikan fokus utama berada pada proses pembelajaran dan pencapaian akademik, maka dunia kerja menuntut kemampuan untuk menyelesaikan tugas, bekerja sama dengan berbagai pihak, menghadapi tekanan, serta bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Oleh karena itu, individu yang akan memasuki dunia kerja perlu memiliki kemampuan adaptasi yang baik agar mampu menghadapi perubahan dan tuntutan yang semakin kompleks.

.....

SOAL STUDI KASUS: Bagian-1 sampai Bagian-3

PT Nusantara Digital merupakan perusahaan teknologi yang dalam dua tahun terakhir merekrut lebih dari 80 karyawan baru yang sebagian besar berasal dari Generasi Z. Hasil seleksi menunjukkan bahwa para karyawan memiliki kemampuan digital, kreativitas, dan kecepatan belajar yang tinggi. Namun, setelah enam bulan bekerja, perusahaan menghadapi berbagai permasalahan, seperti rendahnya kemampuan berkomunikasi, kurang siap menghadapi tekanan kerja, kesulitan beradaptasi dengan budaya organisasi, dan meningkatnya keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Hasil evaluasi menunjukkan bahwa proses rekrutmen perusahaan lebih berfokus pada kemampuan teknis (*hard skills*), sedangkan aspek potensi talenta, kesiapan kerja, dan pengembangan karier belum dikelola secara sistematis. Oleh karena itu, manajemen berencana membangun sistem ***Talent Management*** yang lebih terintegrasi.

Pertanyaan Kritis:

Apabila Anda ditunjuk sebagai Manajer *Human Resource*, strategi apa yang akan Anda rekomendasikan untuk mengatasi permasalahan tersebut? Jelaskan berdasarkan konsep **Manajemen Talenta**, karakteristik **Generasi Z**, dan **kesiapan kerja**.

Bagian 4

Manajemen Karir dan Dinamika Kerja Era Modern

A. Pengantar Manajemen Karir

Hakikat dalam konteks Manajemen Karir akan membahas nilai-nilai, tujuan fundamental, dan orientasi filosofis dari Manajemen Karir. Dalam konteks ini, hakikat Manajemen Karir merujuk pada esensi atau inti dari keberadaan manajemen karir itu sendiri, yakni *mengapa* dan *untuk apa* Manajemen Karir dibutuhkan dalam konteks organisasi dan individu (karyawan).

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis *(Strategic Human Resource Management),* manajemen karir tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif yang hanya mengatur promosi jabatan, tetapi merupakan bagian integral dari ***Talent Development*** dalam sistem manajemen talenta organisasi. Melalui perencanaan karir (*career planning*), pengembangan karir (*career development*), pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), serta pengelolaan jalur karir (*career path*), organisasi mengembangkan kompetensi, meningkatkan kesiapan suksesi (*succession readiness*), dan mempertahankan talenta unggul (*talent retention*). Oleh karena itu, keberhasilan program manajemen karir menjadi salah satu indikator keberhasilan implementasi manajemen talenta yang mendukung keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan (Dessler, 2019; Collings et al., 2019).

Beberapa ciri utama hakikat manajemen karir, anatara lain adalah:

1. Berorientasi pada nilai dan makna pengembangan manusia.
2. Menyentuh aspek motivasional dan eksistensial karyawan.
3. Berfungsi sebagai filosofi dan arah kebijakan strategis SDM.
4. Memandang karir sebagai bagian dari keberlanjutan organisasi dan kesejahteraan individu.

Secara ilmiah, hakikat manajemen karir dipahami sebagai upaya sistematis organisasi untuk mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi dalam satu arah pengembangan jangka panjang. Menurut (Mondy & Martocchio, 2016), hakikat manajemen karir adalah proses yang memungkinkan individu memahami dan mengembangkan kompetensi, minat, serta nilai-nilai pribadinya agar selaras dengan kebutuhan organisasi.

Menurut (Noe & Kodwani, 2018) hakikat *manajemen karir* adalah suatu proses sistematis yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk mengidentifikasi serta mengembangkan jalur karir yang sesuai dengan potensi, minat, dan tujuan pekerjaan seseorang. Proses ini mencakup aktivitas perencanaan, pengembangan, serta evaluasi karir agar tercipta kesesuaian antara aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi. Manajemen karir berfungsi membantu karyawan memahami arah pengembangan dirinya sekaligus membantu organisasi dalam menyiapkan tenaga kerja yang kompeten untuk menghadapi tuntutan masa depan. Dengan demikian, manajemen karir tidak hanya berorientasi pada peningkatan posisi atau jabatan, tetapi juga pada pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Pandangan lain (Dessler, 2019), hakikat manajemen karir terletak pada fungsi strategisnya untuk meningkatkan keberlanjutan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan melalui perencanaan dan pengembangan karir yang terarah.

Dengan demikian, hakikat manajemen karir lebih menekan kan dimensi filosofis dan maknawi yaitu bahwa manajemen karir

Gambar tersebut menjelaskan bahwa manajemen talenta berkembang melalui empat tahapan utama, yaitu: ***Reactive***, ***Programmatic***, ***Comprehensive***, dan ***Aligned***. Pada tahap awal *(Reactive),* organisasi masih bersifat jangka pendek dan belum terstruktur, sedangkan pada tahap *Programmatic* mulai terdapat sistem yang lebih terencana meskipun belum terintegrasi. Tahap *Comprehensive* menunjukkan pengelolaan talenta yang sudah menyeluruh dan terarah, sementara tahap *Aligned* menegaskan bahwa manajemen talenta telah sepenuhnya terintegrasi dengan strategi bisnis dan menjadi bagian dari inti operasional organisasi *(core business).*

Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat integrasi manajemen talenta, maka semakin strategis pula peran pengelolaan karir dalam mendukung keberlanjutan organisasi. Model ini juga dapa menjadi atla strategis bagi organisasi karena menunjukkan manajemen talenta adalah merupakam sebuah sistem bersifat terintegrasi dan siklus berkelanjutan**,** yang dimulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi, lalu kembali lagi ke perencanaan untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Bagian 5

Integrasi Karir dan Kebutuhan Talenta dalam Organisasi

Dalam organisasi modern, sistem karir tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan pengelolaan talenta yang semakin strategis dan berbasis kompetensi. Dinamika perubahan lingkungan bisnis, transformasi digital, serta tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) mendorong organisasi untuk memastikan bahwa sistem karir mampu mendukung ketersediaan talenta yang relevan dan siap bersaing. Oleh karena itu, keterkaitan antara sistem karir dan kebutuhan talenta menjadi isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem karir yang dirancang secara terstruktur dan adaptif akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul. Selain itu, pendekatan ini juga memberikan arah yang jelas bagi individu dalam merencanakan dan mengembangkan karirnya secara berkelanjutan. Dengan demikian, integrasi antara sistem karir dan kebutuhan talenta menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang kompetitif dan berkelanjutan.

A. Sistem Karir sebagai Instrumen Pemenuhan Kebutuhan Talenta Organisasi

Sistem karir dalam organisasi modern berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk memastikan ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dalam jangka

pendek maupun jangka panjang. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, sistem karir tidak hanya mengatur jalur promosi, tetapi juga menjadi alat untuk mengidentifikasi potensi, memetakan kompetensi, dan merancang pengembangan individu secara sistematis (Dessler, 2019). Menurut (Mondy & Martocchio, 2019), sistem karir yang efektif harus mampu mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan aspirasi individu melalui pendekatan berbasis kompetensi. Hal ini penting karena kebutuhan talenta dalam organisasi terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan dinamika bisnis. Dengan adanya sistem karir yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap posisi strategis diisi oleh individu yang memiliki kompetensi yang sesuai.

Lebih lanjut, (Irawan et al., 2024) menegaskan bahwa pengelolaan talenta yang berkelanjutan memerlukan sistem karir yang mampu mendukung pengembangan kompetensi secara terus-menerus. Sistem ini harus dirancang untuk memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, mobilitas karir, dan pengembangan kepemimpinan. Dalam konteks ini, sistem karir berperan sebagai alat untuk menciptakan kesinambungan antara kebutuhan organisasi dan kesiapan talenta. Selain itu, (Pella & Inayati, 2011) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki sistem karir yang jelas dan terarah cenderung lebih mampu mempertahankan talenta unggul. Hal ini karena sistem karir memberikan kepastian dan motivasi bagi karyawan untuk berkembang dalam organisasi. Dengan demikian, sistem karir yang efektif tidak hanya mendukung pemenuhan kebutuhan talenta, tetapi juga meningkatkan retensi dan keterikatan karyawan.

B. Sinkronisasi Kebutuhan Talenta dengan Perencanaan dan Pengembangan Karir

Keterkaitan antara sistem karir dan kebutuhan talenta dapat dilihat melalui proses sinkronisasi antara perencanaan karir individu dan strategi organisasi. Dalam praktiknya,

dan kebutuhan bisnis. Sintesis dari berbagai teori bahwa integrasi talent mapping dalam sistem karir dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, memperkuat keberlanjutan organisasi, serta meningkatkan daya saing. Selain itu, pendekatan ini juga relevan dengan karakteristik tenaga kerja modern, khususnya Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas dan pengembangan diri. Dengan demikian, talent mapping menjadi fondasi strategis dalam membangun sistem karir yang adaptif, terarah, dan berkelanjutan di era transformasi digital.

.

Bagian 6

Dunia Kerja Modern dan Transformasi SDM Di Era Digital

Transformasi dunia kerja yang terjadi pada abad ke-21 merupakan hasil dari perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan global yang berlangsung secara bertahap selama beberapa dekade. Kemajuan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan *(Artificial Intelligence*/AI), *Internet of Things* (IoT), komputasi awan (cloud computing), dan analisis data besar (big data), telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas operasional, mengambil keputusan, serta mengelola sumber daya manusianya. Di sisi lain, globalisasi yang semakin intensif menciptakan persaingan yang lebih ketat antarorganisasi, sehingga menuntut kemampuan adaptasi, inovasi, dan efisiensi yang lebih tinggi.

Perubahan dunia kerja saat ini tidak dapat dilepaskan dari sejarah revolusi industri. Revolusi Industri 1.0 yang dimulai pada akhir abad ke-18 ditandai dengan penggunaan mesin uap yang menggantikan tenaga manusia dan hewan dalam proses produksi. Selanjutnya, Revolusi Industri 2.0 menghadirkan pemanfaatan energi listrik yang memungkinkan produksi massal dalam skala besar. Perkembangan berikutnya terjadi pada Revolusi Industri 3.0 melalui penerapan teknologi komputer dan otomatisasi yang meningkatkan efisiensi serta akurasi proses produksi. Memasuki Revolusi Industri 4.0, teknologi digital menjadi penggerak utama perubahan dengan melalui

integrasi sistem fisik dan digital yang memungkinkan proses kerja berlangsung secara lebih cepat, terhubung, dan berbasis data.

Dalam konteks tersebut, peran manusia dalam organisasi mengalami pergeseran yang signifikan. Pekerjaan yang bersifat rutin dan mekanis semakin banyak diotomatisasi oleh teknologi, sementara tenaga kerja dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih kompleks, seperti berpikir kritis, kreativitas, pemecahan masalah, komunikasi, serta penguasaan teknologi digital. Kolaborasi antara manusia dan teknologi menjadi faktor penting dalam menciptakan nilai tambah dan meningkatkan daya saing organisasi.

Perubahan tersebut melahirkan konsep *Future of Work* atau masa depan dunia kerja, yang menggambarkan evolusi pola kerja menuju sistem yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis teknologi. Konsep ini mencakup berbagai bentuk pekerjaan baru, seperti kerja jarak jauh (*remote working*), model kerja hibrida (*hybrid working*), serta ekonomi digital berbasis platform (*gig economy*). Melalui dukungan teknologi komunikasi dan kolaborasi digital, individu dapat bekerja dari berbagai lokasi tanpa kehilangan produktivitas. Kondisi ini memungkinkan organisasi untuk mengakses talenta secara lebih luas sekaligus memberikan fleksibilitas bagi pekerja dalam mengatur waktu dan tempat kerja.

Munculnya ekonomi gig juga memberikan peluang baru bagi tenaga kerja, khususnya Generasi Z, untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kompetensinya. Namun demikian, model kerja ini menghadirkan tantangan berupa ketidakpastian pendapatan, minimnya perlindungan sosial, serta rendahnya jaminan keberlanjutan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mampu menyeimbangkan fleksibilitas kerja dengan perlindungan terhadap kesejahteraan pekerja.

Transformasi digital turut mengubah paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM). Jika sebelumnya manajemen SDM lebih berfokus pada fungsi administratif, saat ini perannya berkembang menjadi mitra strategis

menjadi aset strategis yang akan menentukan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Kebutuhan kompetensi abad ke-21 dan tantangan sumber daya manusia masa depan merupakan dua aspek yang saling berkaitan. Perubahan yang terjadi dalam dunia kerja menuntut individu untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kapasitasnya secara berkelanjutan. Pada saat yang sama, organisasi perlu menciptakan sistem manajemen talenta yang mampu mendukung pengembangan kompetensi agar siap menghadapi dinamika dunia kerja modern.

Bagian 7

Lanskap dan Dinamika Karir Dunia Kerja Abad 21

Karir di abad ke-21 menghadapi perubahan yang fundamental: paradigma karir linear tradisional telah bergeser, muncul kebutuhan akan keterampilan baru *(future skills)* dan *employability,* serta fenomena seperti *gig economy* dan *remote work* yang mempengaruhi bagaimana individu dan organisasi memandang karir. Selain itu, konsep karir berkelanjutan *(sustainable career)* menjadi semakin penting sebagai kerangka kerja untuk memahami kinerja individu, tim, dan organisasi dalam dunia kerja yang dinamis. Materi ini membantu mahasiswa memahami konteks empiris dan teori manajemen karir modern agar dapat mengembangkan kerangka berpikir strategis dalam mengelola karir individu dan peran manajemen karir organisasi.

A. Pergeseran Paradigma Karir Karir Linear ke Non-Linear

Beberapa dekade yang lalu, karir dipahami sebagai perjalanan profesional yang bersifat linear**,** di mana individu mengikuti jenjang karir yang terstruktur dari posisi rendah menuju posisi lebih tinggi dalam satu organisasi. Model ini dikenal sebagai karir tradisional ***(traditional or linear career)***, yang dicirikan oleh stabilitas, loyalitas, dan promosi berdasarkan masa kerja (Greenhaus et al., 2018). Model karir tradisional ini bersifat linear dan hierarkis, dengan focus

individu bekerja dalam satu organisasi dengan jenjang yang jelas. Namun, perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi telah melahirkan model karir non-linear, di mana individu dapat berpindah antar industri, organisasi, dan bahkan profesi (Greenhaus et al., 2018). Konsep seperti *protean career* dan *boundaryless career* menunjukkan bahwa individu kini menjadi pengelola utama karirnya, bukan lagi organisasi (Hall & Doiron, 2018).

Memasuki abad ke-21, globalisasi, kemajuan teknologi, serta transformasi digital mengubah cara individu dan organisasi memandang karir. Karir kini bersifat non-linear**,** fleksibel**,** dan berbasis pengalaman lintas fungsi dan organisasi (Baruch, 2020). Bahkan menurut data dari Glassdoor mengungkapkan, sekitar 68% Gen Z tidak terlalu tertarik menjadi manajer jika gelar saja yang didapat tanpa manfaat lain yang nyata, seperti peningkatan pendapatan yang signifikan. Ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan otoriter serta ketatnya jam kerja membuat generasi ini lebih memilih lingkungan kerja yang lebih fleksibel, menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sandi, 2025). Jadi, paradigma baru ini menempatkan individu bukan sekadar sebagai "karyawan organisasi", tetapi sebagai aktor utama yang mengelola karirnya sendiri ***(career self-management).*** Karir modern juga ditandai oleh konsep seperti:

Analisis menunjukkan bahwa organisasi agile membutuhkan talenta yang tidak hanya kompeten, tetapi juga adaptif dan mampu belajar secara berkelanjutan. Sintesis dari berbagai teori menunjukkan bahwa integrasi antara adaptasi karir dan manajemen talenta dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia serta memperkuat daya saing organisasi. Selain itu, pendekatan ini juga relevan dengan karakteristik Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas dan pengembangan diri. Dengan demikian, adaptasi karir dalam organisasi agile berbasis talenta menjadi strategi utama dalam menciptakan keberlanjutan karir dan keunggulan kompetitif di era digital.

Bagian 8

Perencanaan Karir Berbasis Talenta

A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karir

Perencanaan karir *(Career Planning)* merupakan proses strategis yang membantu individu maupun organisasi dalam mengidentifikasi, menetapkan, dan mengarahkan tujuan karir jangka pendek maupun jangka panjang (Dessler, 2019). Proses ini mencakup kesadaran diri terhadap kemampuan, minat, nilai, dan potensi seseorang, serta langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan karir yang selaras dengan kebutuhan organisasi (Sunyoto, 2019). Dalam konteks organisasi modern, perencanaan karir berfungsi sebagai instrumen penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk memastikan kesinambungan tenaga kerja kompeten yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Febrianty et al., 2024).

Tujuan utama perencanaan karir mencakup: 1).Membantu individu mencapai kepuasan karir dan keseimbangan hidup, 2).Meningkatkan efektivitas organisasi melalui penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensinya dan 3).Menciptakan kesiapan tenaga kerja menghadapi tantangan masa depan (GreatNusa, 2023). Adapun manfaat perencanaan karir antara lain meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi tingkat *turnover*, memperkuat komitmen organisasi dan menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan *(Continuous Learning Culture)* (Mondy & Martocchio, 2016).

Dari analisis yang dilakukan, menunjukkan bahwa strategi pengembangan karir berbasis talenta harus didukung oleh sistem organisasi yang fleksibel dan adaptif. Sintesis dari teori dan hasil penelitian empiris menegaskan bahwa integrasi antara pengembangan karir, fleksibilitas kerja, dan manajemen talenta mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mengembangkan kompetensi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan talenta secara berkelanjutan.

O. Implikasi Pengembangan Karir terhadap Kinerja dan Retensi Talenta

Pengembangan karir memiliki implikasi yang signifikan terhadap kinerja dan retensi talenta dalam organisasi. Individu yang memiliki kesempatan pengembangan karir yang jelas cenderung memiliki tingkat motivasi dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Menurut (Dessler, 2019), pengelolaan karir yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, serta loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam mempertahankan talenta unggul.

Pendapat lain, (Noe & Kodwani, 2018) menjelaskan bahwa pengembangan karir yang berkelanjutan memungkinkan individu untuk terus meningkatkan kompetensinya, sehingga tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Secara empiris, (Dewi et al., 2020) menemukan bahwa sistem manajemen karir yang baik mampu meningkatkan efektivitas karir sekaligus memperkuat komitmen organisasi. Selain itu, penelitian (Innayah et al., 2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan organisasi dalam mempertahankan talenta.

Analisis ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja dan retensi talenta.

Studi Kasus 2

PT Bank Nusantara Makmur sedang melaksanakan transformasi digital untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Berbagai teknologi berbasis kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), analitik data, dan layanan digital mulai diterapkan dalam proses bisnis. Perubahan tersebut berdampak pada perubahan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Sebagian besar karyawan yang telah bekerja lebih dari sepuluh tahun mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru, sedangkan karyawan yang lebih muda mampu beradaptasi dengan cepat, tetapi memiliki ekspektasi tinggi terhadap percepatan karier, fleksibilitas kerja, dan kesempatan belajar.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki program pelatihan, namun belum terintegrasi dengan sistem pengembangan karier dan manajemen talenta. Akibatnya, masih terjadi kesenjangan kompetensi (*skills gap*), rendahnya kesiapan menghadapi perubahan organisasi, serta meningkatnya kekhawatiran kehilangan talenta potensial yang memilih berpindah ke perusahaan lain dengan peluang pengembangan karier yang lebih baik.

Pertanyaan Analisis:

Sebagai Manajer *Human Resource*, strategi apa yang perlu diterapkan agar transformasi digital tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga mampu membangun sistem ***Talent Management*** yang mendukung keberlanjutan organisasi?

Bagian 9

Peran Organisasi dalam Mengelola dan Mengarahkan Talenta

Organisasi tidak hanya berperan sebagai penyedia pekerjaan, tetapi juga sebagai aktor strategis dalam mengelola dan mengarahkan talenta untuk mendukung keberlanjutan bisnis. Perubahan lingkungan kerja yang dinamis, kebutuhan kompetensi baru, dan tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) mendorong organisasi untuk membangun sistem pengelolaan talenta yang lebih terstruktur, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Dalam konteks ini, pengelolaan talenta bukan sekadar fungsi administratif sumber daya manusia, melainkan bagian dari strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Melalui sistem yang terintegrasi, organisasi berperan dalam mengidentifikasi potensi, mengembangkan kompetensi, serta mengarahkan talenta agar selaras dengan kebutuhan bisnis dan perkembangan karir individu. Selain itu, fenomena Generasi Z juga mendorong organisasi untuk menciptakan sistem pengelolaan talenta yang lebih fleksibel, personal, dan berbasis pengalaman kerja bermakna. Dengan demikian, peran organisasi dalam mengelola dan mengarahkan talenta menjadi fondasi penting dalam pengembangan karir dan keberlanjutan organisasi.

A. Organisasi sebagai Arsitek Sistem Pengelolaan Talenta

Dalam perspektif strategis, organisasi berperan sebagai *talent architect*, yaitu pihak yang merancang sistem pengelolaan talenta untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan potensi individu. Peran ini mencakup proses identifikasi talenta, pemetaan kompetensi, perencanaan suksesi, dan penyusunan jalur karir berbasis kebutuhan organisasi (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Menurut (Wicaksana et al., 2021), organisasi yang mampu mengelola talenta secara sistematis cenderung lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Sistem ini memungkinkan organisasi mengembangkan *talent pipeline* untuk menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan kompetensi.

Secara empiris, penelitian (Dewi et al., 2020) menunjukkan bahwa manajemen karir organisasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas karir karyawan, yang menunjukkan pentingnya peran organisasi dalam membangun sistem karir yang mendukung pengembangan talenta. Selain itu, (Kaliannan et al., 2023) menegaskan bahwa *inclusive talent development* merupakan pendekatan penting dalam memastikan pengembangan talenta yang berkelanjutan dan adil dalam organisasi modern.

Analisis ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berfungsi sebagai fasilitator karir, tetapi juga sebagai arsitek sistem yang menentukan arah pengembangan talenta. Sintesis teori dan temuan empiris menegaskan bahwa desain sistem pengelolaan talenta yang kuat berkontribusi langsung pada keberlanjutan karir individu dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, pengelolaan talenta yang dirancang organisasi menjadi fondasi utama dalam membangun keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia.

2. Efisiensi Biaya: mengurangi biaya pelatihan tatap muka.
3. Peningkatan Retensi Pengetahuan: penggunaan simulasi digital dan *learning management system* (LMS) memperkuat daya ingat.
4. Keterukuran: hasil pembelajaran dapat diukur melalui data analitik.

Contoh penerapan:

PT Telkom Indonesia menerapkan *blended learning program* berbasis Telkom Corporate University yang menggabungkan *e-learning*, pelatihan langsung, dan *on-the-job coaching*. Hasilnya, produktivitas karyawan meningkat 12% pada tahun pertama implementasi (Telkom Indonesia, 2023).

G. Strategi *Microlearning*

Microlearning adalah pendekatan pembelajaran berbasis modul singkat, spesifik, dan berfokus pada satu keterampilan atau topik tertentu. Durasi pelaksanaan umumnya 5–10 menit per sesi (Hug, 2017). Strategi ini sangat efektif bagi generasi Z dan milenial yang terbiasa dengan pembelajaran cepat dan interaktif. Ciri utama *microlearning,* yaitu:

1. Ringkas dan Fokus: Materi dikemas dalam unit-unit kecil (*bite-sized learning*).
2. Berbasis Digital: Dapat diakses melalui perangkat seluler.
3. Adaptif: Dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu atau organisasi.

Menurut (Bruck, Motiwalla, & Foerster, 2019), *microlearning* mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran hingga 22% dibandingkan metode tradisional. Contoh praktisknya, Bank Mandiri menggunakan *Mandiri Learn App* yang berisi modul singkat pengembangan kompetensi kepemimpinan dan layanan pelanggan.

Bagian 10

Program Pengembangan SDM Mendukung Kesiapan Talenta Masa Depan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, program pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi instrumen strategis untuk menyiapkan talenta masa depan yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan. Transformasi digital, kecerdasan buatan, perubahan model kerja, dan dinamika kebutuhan kompetensi menuntut organisasi untuk membangun sistem pengembangan yang tidak hanya berorientasi pada kebutuhan saat ini, tetapi juga pada kesiapan menghadapi perubahan jangka panjang. Dalam perspektif manajemen talenta, program pengembangan SDM merupakan bagian dari strategi untuk membangun *future-ready talent* melalui penguatan kompetensi, kapasitas belajar, dan kesiapan suksesi. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus dipahami sebagai investasi strategis dalam menciptakan daya saing organisasi berbasis talenta.

A. Program Pengembangan SDM sebagai Fondasi Kesiapan Talenta Masa Depan

Program pengembangan SDM merupakan fondasi dalam membangun kesiapan talenta masa depan karena berfungsi meningkatkan kompetensi, memperkuat adaptabilitas, dan menyiapkan individu menghadapi perubahan pekerjaan. Dalam perspektif manajemen talenta, pengembangan SDM bukan hanya

aktivitas pelatihan, tetapi mekanisme sistematis dalam membangun kesinambungan kompetensi organisasi (Irawan et al., 2024). Menurut (Noe & Kodwani, 2018), sistem pengembangan SDM modern harus mendukung *continuous learning*, pembelajaran berbasis pengalaman, dan pengembangan kompetensi lintas fungsi. Perspektif ini diperkuat oleh (Collings et al., 2019) yang menegaskan bahwa pengembangan talenta merupakan instrumen utama untuk memastikan organisasi memiliki individu berpotensi tinggi yang siap memenuhi kebutuhan strategis masa depan.

Secara empiris, penelitian (Dewi et al., 2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan pengelolaan SDM yang terstruktur meningkatkan efektivitas karir karyawan. Sementara itu, (Kaliannan et al., 2023) menunjukkan bahwa *inclusive talent development* memperkuat kesiapan talenta melalui pendekatan sistemik yang lebih berkelanjutan.

Berdasrkan analisis ini, diketahui bahwa program pengembangan SDM berfungsi sebagai instrumen pembentukan modal manusia yang menentukan kesiapan talenta organisasi. Sintesis teori dan temuan empiris menegaskan bahwa kesiapan talenta masa depan tidak hanya dibangun melalui peningkatan keterampilan teknis, tetapi melalui integrasi pembelajaran berkelanjutan, pengembangan potensi, dan strategi manajemen talenta yang selaras dengan kebutuhan bisnis. Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan fondasi reproduksi keunggulan kompetitif organisasi.

B. Strategi Pengembangan Kompetensi: *Reskilling*, *Upskilling*, dan *Learning Agility*

Perubahan kebutuhan kompetensi mendorong organisasi mengembangkan strategi pengembangan SDM berbasis *reskilling*, *upskilling*, dan *learning agility*. Strategi ini memungkinkan individu tidak hanya memperbarui keterampilan yang dimiliki, tetapi juga membangun kompetensi baru sesuai perubahan

Relevansi kedua temuan tersebut semakin menguat melalui perspektif (Nisha, Subramani, & Deepthi, 2026) yang menekankan perlunya meninjau ulang sistem manajemen kinerja dalam konteks dunia kerja *hybrid* dan ekonomi yang penuh ketidakpastian (*VUCA economy*). Menurut mereka, sistem kinerja modern tidak lagi dapat bertumpu hanya pada indikator evaluatif tradisional, tetapi harus bergerak menuju pendekatan yang lebih dinamis, berkelanjutan, dan berorientasi pengembangan talenta. Dalam lingkungan kerja *hybrid*, kinerja semakin dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, kolaborasi digital, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan adaptasi individu. Perspektif ini relevan dengan pengelolaan talenta karena menunjukkan bahwa kontribusi talenta di masa depan tidak hanya diukur dari pencapaian target, tetapi dari kemampuan individu menciptakan nilai melalui inovasi, ketangkasan belajar (*learning agility*), dan adaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, manajemen kinerja modern berfungsi tidak hanya sebagai alat evaluasi, tetapi sebagai sistem pengembangan talenta yang menopang keberlanjutan organisasi.

Selanjutnya dari analisis ini dapat dikatakan bahwa kinerja berfungsi sebagai indikator strategis yang menghubungkan kontribusi individu dengan keberlanjutan organisasi (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Sintesis teori dan bukti empiris menegaskan bahwa organisasi yang mengelola kinerja sebagai bagian dari strategi manajemen talenta tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat retensi, regenerasi talenta, dan daya saing jangka panjang. Dengan demikian, kinerja bukan hanya outcome, tetapi mekanisme strategis pembentuk keberlanjutan talenta.

Bagian 11

Protean Career dan *Boundary Less Carier*

A. Karakteristik Karir Protean dan Karir tanpa Batas

Perkembangan dunia kerja modern telah menggeser orientasi karir dari yang semula dikendalikan organisasi menjadi dikendalikan oleh individu. Salah satu konsep utama dalam perubahan ini adalah *protean career.* Konsep *protean career* adalah orientasi karir yang berpusat pada individu *self-directed* dan *values-driven* di mana keputusan karir diambil berdasarkan kesesuaian dengan nilai dan tujuan hidup pribadi. Individu yang memiliki orientasi protean cenderung menilai kesuksesan melalui *psychological success* (kepuasan, makna, keseimbangan hidup) daripada sekadar promosi atau imbalan finansial.

Menurut (Hall & Doiron, 2018), *protean career* merupakan orientasi karir yang menekankan bahwa individu secara aktif mengelola karirnya berdasarkan nilai, tujuan hidup, dan makna personal. Kesuksesan karir dalam perspektif ini tidak lagi diukur secara objektif (seperti jabatan atau gaji), melainkan secara subjektif melalui kepuasan psikologis *(psychological success),* seperti kebahagiaan, keseimbangan hidup, dan makna kerja. Dalam praktiknya, *protean career* menuntut kemampuan refleksi diri *(vocational identity awareness),* inisiatif pembelajaran berkelanjutan, dan *career agency* untuk membentuk jalur karir yang bermakna.

Beberapa ciri *Protean Career* yang berpusat pada individu antara lain adalah:

Argumen ini dipertegas, (Aguinis, Jensen, & Kraus, 2022), kebijakan dan praktik manajemen kinerja modern harus berorientasi pada pengembangan kontribusi dan penguatan kapabilitas individu, bukan hanya pengukuran hasil. Perspektif ini diperkuat oleh (Armstrong & Taylor, 2023) yang menekankan bahwa sistem kinerja yang efektif harus terintegrasi dengan pengembangan talenta dan tujuan bisnis.

Secara empiris, penelitian (Smit, Schultz, & van Hoek, 2021) menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, (Tuzahra et al., 2025) menunjukkan bahwa manajemen kinerja dan manajemen talenta menjadi instrumen penguatan kapasitas organisasi di era digital. Penelitian (Pereira et al., 2022) juga menegaskan bahwa evaluasi talenta yang efektif meningkatkan kontribusi individu maupun organisasi.

Hasil analisis konsep ini menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja modern telah bergeser dari fungsi kontrol menjadi arsitektur pengembangan talenta. Sintesis teori dan hasil empiris menegaskan bahwa ketika sistem kinerja terintegrasi dengan pengelolaan talenta, organisasi tidak hanya mengukur kontribusi, tetapi juga mengoptimalkan dan mereproduksi kontribusi talenta secara berkelanjutan.

G. Implikasi Strategis Kinerja terhadap Keberlanjutan Talenta

Kinerja memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan talenta karena menjadi dasar dalam keputusan pengembangan, retensi, dan suksesi talenta. Organisasi yang mampu mengelola kinerja secara strategis akan lebih efektif membangun *talent pipeline*, menjaga kesinambungan kompetensi, dan memperkuat keunggulan kompetitif. Menurut (Sandeepanie et al., 2024), konstruksi manajemen talenta modern semakin menempatkan kontribusi kinerja sebagai indikator utama keberhasilan pengelo laan talenta. Perspektif

ini diperkuat oleh (Pagan-Castaño et al., 2022) yang menegaskan bahwa arah baru manajemen talenta menempatkan keberlanjutan kontribusi talenta sebagai isu sentral.

Secara empiris, penelitian (Hidayah & Kristanto, 2025) menunjukkan implementasi manajemen talenta berpengaruh terhadap retensi pada posisi manajerial. Selain itu, (Priyanto et al., 2025) menunjukkan manajemen talenta berdampak pada kompetensi kepemimpinan digital, sedangkan (Roswiyanti et al., 2025) menegaskan strategi manajemen talenta berkontribusi dalam mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan.

Selanjutnya secara lebih kritis dapat dipahami, implikasi strategis kinerja tidak hanya terkait produktivitas, tetapi menyangkut keberlanjutan kontribusi talenta dalam jangka panjang. Sintesis teori dan bukti empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola kinerja sebagai bagian dari strategi manajemen talenta lebih mampu menjaga regenerasi talenta, kesinambungan kepemimpinan, dan daya saing organisasi. Sejalan dengan (Nisha et al., 2026), dalam konteks *hybrid work* dan lingkungan *VUCA*, kinerja juga perlu dipahami sebagai instrumen pengembangan talenta melalui *continuous feedback*, *learning agility*, dan kesiapan talenta masa depan.

Bagian 12
Konseling Karir Sebagai Pendukung Pengembangan Talenta

A. Pengertian Konseling Karir

Konseling karir dalam konteks perusahaan modern merupakan jembatan strategis yang menghubungkan aspirasi individu dengan kebutuhan talenta organisasi. Di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) saat ini, layanan ini menjadi krusial bagi Generasi Z yang seringkali mengalami kebingungan arah di tengah cepatnya perubahan teknologi dan model kerja digital. Dalam situasi seperti ini, fungsi MSDM tidak dapat lagi beroperasi dengan pendekatan lama yang masih bersifat statis dan administratif (Silalahi et al., 2025). Organisasi harus bertransformasi menjadi kekuatan strategis yang mendorong ketahanan dan inovasi organisasi (Wandi et al., 2025) dalam (Silalahi et al., 2025). Salah satu pendekatan yang lebih agile (lincah) adalah berkolaborasi, fokus pada hasil dan bukan sekedar kepatuhan terhadap prosedur. Proses ini tidak hanya membantu karyawan dalam menentukan posisi jabatan, tetapi juga berfungsi sebagai dukungan psikologis untuk menjaga *work-life balance* dan kesehatan mental karyawan agar tetap produktif. Melalui konseling yang terstruktur, perusahaan dapat memetakan potensi talenta secara lebih akurat sekaligus menekan fenomena *quiet quitting* (fenomena karyawan bekerja hanya sebatas porsi tugas resmi) yang marak terjadi.

Menurut (Swanson & Fouad, 2020), konseling karir adalah proses yang membantu individu mengevaluasi kompetensi, nilai, minat, dan preferensi karir yang relevan dengan tujuan hidup serta tujuan organisasi guna pengambilan keputusan karir yang efektif. Pandangan lain (Wan et al., 2023), konseling karir didefinisikan sebagai bagian integral dari strategi pengembangan talenta, kesejahteraan karyawan, dan alat strategis untuk retensi karyawan di perusahaan. Menurut (Yigit et al., 2026) konseling karier daring merupakan pendekatan yang menjanjikan untuk meningkatkan perkembangan psikologis terkait karier. Namun, heterogenitas yang substansial menyoroti perlunya penelitian komparatif yang lebih ketat untuk mengklarifikasi kondisi di mana intervensi ini paling efektif. Jadi, konseling karir merupakan proses pemberian bantuan profesional kepada individu untuk memahami diri, menentukan arah karir, mengatasi hambatan karir, dan mengambil keputusan karir secara efektif. Juga menurut (Swanson & Fouad, 2020) konseling karir dapat membantu individu mengevaluasi kompetensi, nilai, minat, dan preferensi karir yang relevan dengan tujuan hidup dan tujuan organisasi.

Dalam konteks perusahaan, konseling karir bukan sekadar solusi masalah personal, tetapi merupakan bagian dari strategi *talent development, employee well-being*, dan retensi karyawan. Manajemen karier organisasi (OCM) diyakini sebagai praktik yang bermanfaat untuk merangsang potensi karyawan. Namun, bagaimana hal ini dapat dicapai masih perlu penyelidikan lanjutan. OCM bermanfaat bagi karyawan dengan "memungkinkan" dan "memberi energi" kepada mereka untuk meningkatkan diri dalam hal pekerjaan mereka dan memberikan wawasan tentang kondisi batas stagnasi karier. Oleh karena itu, organisasi dapat menyediakan OCM untuk memfasilitasi kemampuan dan motivasi karyawan untuk terlibat dalam pengembangan diri, dan untuk lebih meningkatkan efeknya dengan mengurangi persepsi mereka tentang stagnasi karier (Wang et al., 2023).

Studi Kasus 3

Google Indonesia dikenal sebagai salah satu perusahaan teknologi yang menjadi tujuan karier banyak lulusan terbaik dan Generasi Z. Lingkungan kerja yang inovatif, fleksibilitas kerja, kesempatan belajar, serta budaya kolaboratif menjadikan perusahaan ini memiliki daya tarik yang tinggi bagi talenta muda. Namun, dalam sebuah ilustrasi kasus pembelajaran, manajemen *Human Resources* menemukan bahwa sebagian karyawan berpotensi tinggi (*high-potential employees*) mulai mempertimbangkan untuk berpindah ke perusahaan rintisan (*start-up*) maupun perusahaan teknologi global lainnya. Hasil survei internal menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menginginkan pengalaman kerja lintas fungsi, kesempatan mengembangkan kompetensi baru, jalur karier yang lebih fleksibel, serta kebebasan menentukan arah pengembangan karier sesuai minat dan potensi mereka.

Di sisi lain, perusahaan masih menerapkan sebagian proses pengembangan karier berdasarkan struktur jabatan formal sehingga belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan karier yang semakin dinamis. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan penting bagi manajemen, yaitu bagaimana mempertahankan talenta terbaik ketika generasi muda tidak lagi memandang promosi jabatan sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan karier.

Pertanyaan Analisis

Berdasarkan ilustrasi kasus tersebut, bagaimana strategi yang sebaiknya diterapkan organisasi untuk mempertahankan talenta unggul? Jelaskan jawaban Anda berdasarkan konsep **perencanaan karier berbasis talenta**, **pengembangan SDM**, **Protean Career**, dan **Boundaryless Career**.

Bagian 13
Orientasi Karir dan Tahapan Manajemen Talenta

A. Konsep Orientasi Karir

Orientasi karir merupakan kecenderungan nilai, motivasi, preferensi, dan tujuan individu yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan karir. Menurut (Wiernik & Kostal, 2019), orientasi karir merujuk pada orientasi karir proaktif *(proactive career orientation)* sebagai konstruk pemersatu yang mencakup orientasi karir protean (mengarahkan diri sendiri dan didorong oleh nilai-nilai pribadi) dan mobilitas psikologis nirbatas *(boundaryless).* Konsep ini berakar pada teori *career orientation* dan *career anchors* yang dikembangkan oleh Edgar H. Schein, tetapi telah berkembang menjadi lebih luas dalam konteks organisasi modern (Lent & Brown, 2020). Orientasi karir berfungsi untuk:

1. Membantu individu memahami preferensi peran dan lingkungan kerja.
2. Menjadi dasar pengembangan karir jangka panjang.
3. Menyesuaikan pilihan karir individu dengan kebutuhan organisasi.

Menurut (Hirschi, & Koen, 2021), orientasi karir mencakup faktor-faktor seperti minat, kepribadian, nilai profesional, dan motivasi intrinsik. Beberapa bentuk orientasi karir modern:

1. *Professional Orientation* – fokus pada keahlian teknis.
2. *Managerial Orientation* – berorientasi pada peran kepemimpinan.

3. *Entrepreneurial Orientation* – berfokus pada inovasi dan penciptaan usaha.
4. *Lifestyle Orientation* – menekankan keseimbangan kerja–hidup (*work–life balance*).
5. *Purpose-Driven Orientation* – berfokus pada dampak sosial pekerjaan.

Perubahan generasi menuju Gen Z juga memengaruhi orientasi karir: preferensi fleksibilitas, makna kerja, dan perkembangan diri mendominasi tren global. Jika orientasi karir tidak mampu dikelola secara baik maka kondisi seseorang akan cenderung tidak baik dengan kecemasan juga. Maka (Tsaiet al., 2017) menjelaskan, kecemasan karier merupakan suatu kondisi psikologis pada individu yang ditandai dengan kekhawatiran, ketakutan, dan keraguan diri terhadap pilihan karier yang dapat menjadi kendala dalam pengembangan karier serta pengambilan keputusan karier individu.

Menurut (Ningrum et al., 2022), terdapat beberapa sumber kecemasan yang terkait dengan masa depan yang diungkapkan oleh, yakni masalah keluarga, pendidikan, hingga karier. Hasil riset (Amalina & Novita, 2025) menjelaskan, orientasi masa depan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kecemasan karier pada mahasiswa tingkat akhir, di mana semakin tinggi kemampuan individu dalam merencanakan, memotivasi, dan mengevaluasi masa depannya, maka semakin rendah tingkat kecemasan karier yang dialami. Secara analitis, temuan ini menegaskan bahwa orientasi karir bukan sekadar preferensi pilihan pekerjaan, tetapi merupakan konstruk psikologis strategis yang berfungsi sebagai mekanisme regulasi diri dalam menghadapi ketidakpastian transisi ke dunia kerja. Dalam konteks manajemen talenta, hasil ini dapat disintesis sebagai dasar bahwa organisasi maupun institusi pendidikan perlu mengembangkan intervensi berbasis *career orientation development* (seperti *career planning*, mentoring, dan *career adaptability training*) guna membentuk

Menurut (Pagan-Castaño et al., 2022), arah baru manajemen talenta semakin menekankan keberlanjutan kontribusi talenta dan regenerasi kepemimpinan sebagai isu sentral. Perspektif ini diperkuat oleh (Armstrong & Taylor, 2023) yang menegaskan bahwa pengembangan karir harus terhubung dengan strategi pengembangan kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi.

Secara empiris, penelitian (Zada et al., 2024) menunjukkan intervensi manajemen talenta berpengaruh terhadap *performance outcomes* melalui penguatan kontribusi individu. Selain itu, hasil riset (Madurani & Hadiwidjaja, 2025) menjelskan, manajemen talenta berkorelasi dengan *employee ambidexterity* yang mendukung kesiapan kepemimpinan, sedangkan (Smit et al., 2021) menegaskan hubungan antara manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement*. Menurutnya, keberlanjutan kepemimpinan dan talent dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari kualitas hubungan antara manajemen talent, gaya kepemimpinan transformasional, dan tingkat *work engagement* karyawan. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalis yang mengaktifkan potensi talent pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi makna, dan mendorong pertumbuhan individual secara langsung meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Implikasi strategisnya secara umum adalah Karir merupakan akar Keberlanjutan Kepemimpinan dan Talenta serta investasi jangka panjang. Maka pengembangan karir individual harus berjalan seiring dengan penguatan kapasitas kepemimpinan di setiap level organisasi karena tanpa pemimpin yang transformatif, program talent secanggih apapun tidak akan mampu mempertahankan engagement dan loyalitas talent kritis dalam jangka panjang.

Bagian 14

Pengaruh Digitalisasi dan Dampaknya Terhadap Pola Karir

Digitalisasi adalah proses transformasi sistem kerja dan layanan yang sebelumnya manual menjadi berbasis teknologi informasi dan kecerdasan buatan (AI). Secara fakta, digitalisasi menciptakan peluang baru dalam *Digital Career Management*, namun juga menggeser jenis pekerjaan yang bersifat administratif menuju profesi yang menuntut *Digital Literacy*, *Data Analysis*, dan *Creative Intelligence*.

Menurut (Rastogi & Pandita, 2025), untuk tetap kompetitif dalam ekosistem kewirausahaan, penting untuk tetap kompetitif dan mengintegrasikan kecerdasan buatan (AI) ke dalam aktivitas organisasi. Para wirausahawan harus mengembangkan perspektif proaktif dan adaptif untuk menavigasi kemajuan AI yang pesat, yang menawarkan peluang dan tantangan. Otomatisasi berbasis AI meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan cara inovatif untuk menerapkan pembelajaran mesin, analitik data, dan lainnya (Acemoglu & Restrepo, 2019). Namun, beberapa masalah meliputi hilangnya pekerjaan, kurangnya sumber daya, dan selalu adanya tuntutan untuk memperbarui keterampilan (Vrontis et al., 2022). Secara khusus, potensi transformatif AI telah dikaitkan dengan penggunaannya dalam transformasi lengkap model bisnis tradisional. AI telah menurunkan biaya operasional dan mengotomatiskan proses kerja, mengubah seluruh industri, dan

menggantikan peran manual dengan sistem berbasis AI canggih yang efektif (Harborth & Kümpers, 2022).

Dampak terhadap pola karir:

1. Munculnya profesi baru seperti *Data Analyst*, *AI Trainer*, dan *Content Strategist*.
2. Perubahan jalur karir dari vertikal ke lateral *(Career Lattice)*.
3. Peningkatan kebutuhan akan pembelajaran berkelanjutan *(Lifelong Learning)*.
4. Ketergantungan terhadap sistem digital dan risiko kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi.

A. Otomatisasi dan *Digital Career Management*

Otomatisasi adalah penerapan sistem teknologi untuk menggantikan pekerjaan berulang. Selama dekade terakhir, perilaku bahasa manusia terhadap mitra komputer semakin menarik perhatian seiring dengan meningkatnya interaksi dengan sistem dialog. Namun, masih kontroversial apakah orang mempersepsikan dan menanggapi mitra komputer dan manusia dengan cara yang sama (Shen & Wang, 2023). Dalam pengelolaan karir, hal ini diwujudkan melalui *Digital Career Management System* (DCMS), yaitu sistem berbasis AI yang memetakan potensi dan kinerja karyawan secara objektif (Pratama et al., 2023).

Penerapan DCMS:

1. *Talent analytics* untuk perencanaan promosi.
2. *AI-Based Career Coaching* yang memberi rekomendasi pelatihan.
3. Integrasi dengan *Human Resource Information System (HRIS)* untuk pelacakan kompetensi.

Kelebihan sistem ini adalah efisiensi dan personalisasi, tetapi berpotensi menimbulkan *bias algoritmik* jika tidak disertai kebijakan etis (Saha, et al., 2025). Untuk memahami dampak transformasi digital dan munculnya berbagai patologi sosial

Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya menjadi pendorong transformasi teknologi, tetapi juga menjadi strategi dalam membangun keberlanjutan karir dan keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dengan pengembangan talenta, pembelajaran berkelanjutan, dan sistem pengelolaan karir yang adaptif akan memiliki sumber daya manusia yang lebih siap menghadapi perubahan serta mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi.

B. Implikasi Digitalisasi terhadap Pengembangan Talenta Individu, Keberlanjutan Karir, dan Daya Saing Organisasi

Digitalisasi telah mengubah paradigma pengelolaan karir sekaligus cara individu mengembangkan potensi dan kompetensinya. Pada era digital, pengembangan talenta tidak lagi bergantung sepenuhnya pada program pelatihan formal yang diselenggarakan organisasi, tetapi berkembang menjadi proses pembelajaran yang lebih fleksibel, mandiri, dan berkelanjutan. Individu memiliki kesempatan yang lebih luas untuk meningkatkan kompetensi melalui berbagai platform pembelajaran digital, sertifikasi profesional, komunitas pembelajaran, serta jejaring kerja global. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan talenta merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan karir tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi menyediakan berbagai program pengembangan, tetapi juga oleh komitmen individu untuk terus belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kompetensinya sepanjang perjalanan karir (*Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD], 2023; World Economic Forum [WEF], 2025).

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia digitalisasi mendorong organisasi menerapkan pendekatan

Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan strategi pengembangan SDM, budaya pembelajaran, dan sistem manajemen karir yang adaptif. Organisasi yang mampu mengembangkan talenta melalui *continuous learning*, *upskilling*, dan *reskilling* akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan dibandingkan organisasi yang masih menerapkan pendekatan konvensional (Vial, 2019; WEF, 2025).

Bagian 15
Patologi Sosial dan Tantangan Karir Generasi Z

Generasi Z yang lahir kisaran tahun (1997-2012) hidup di lingkungan digital yang menipiskan batas antara dunia kerja dan hiburan. Kondisi ini memunculkan tantangan serius terhadap pembentukan identitas karir dan etos kerja (Bosscher, 2024; Twenge, 2023). Bentuk patologi sosial yang berpengaruh terhadap karir:

1. Penyalahgunaan narkoba dan alcohol; pelarian dari tekanan kerja dan sosial (Badan Narkotika Nasional, 2023).
2. Judi online; mengakibatkan kerugian finansial dan disfungsi fokus kerja (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2024).
3. Prostitusi online dan komodifikasi diri; menurunkan martabat dan integritas profesional (Hutasuhut, 2023).
4. Adiksi digital; menyebabkan penurunan produktivitas dan ketidakstabilan emosi (Adedia et al.,2025)
5. Alienasi social; melemahkan kemampuan komunikasi dan kolaborasi (Sasfira & Salas, 2025)

Implikasi terhadap karir:

1. Degradasi nilai profesionalisme dan loyalitas kerja.
2. Meningkatnya *Career Anxiety*, *Burnout*, dan *Quiet Quitting*.
3. Ketidakmampuan mempertahankan karir jangka panjang.

C. Digitalisasi sebagai Infrastruktur Pengelolaan Karir dan Talenta

Digitalisasi berfungsi sebagai infrastruktur yang memungkinkan organisasi mengelola karir dan talenta secara lebih terintegrasi melalui sistem berbasis data, otomatisasi proses, dan *digital platforms*. Dalam perspektif ini, teknologi mendukung identifikasi kompetensi, pemetaan talenta, dan perencanaan karir yang lebih responsif terhadap kebutuhan organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2023). Pendapat lain (Vrontis et al., 2022), transformasi digital dalam manajemen talenta mendorong organisasi beralih dari pendekatan tradisional menuju *digital talent management ecosystem*. Perspektif ini diperkuat oleh (Minbaeva, 2021) yang menunjukkan bahwa *digital HRM* memperkuat kemampuan organisasi mengelola talenta melalui pengambilan keputusan berbasis data dan *analytics*.

Secara empiris, paradigma tersebut juga seperti hasil riset (Priyanto, 2025) yang menunjukkan bahwa digital *leadership competency* dipengaruhi oleh implementasi manajemen talenta yang adaptif. Selain itu hasil riset (Pereira et al., 2022) juga menjelaskan, evaluasi talenta berbasis teknologi meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan talenta, sementara (Linawati et al., 2024) menegaskan bahwa fenomena manajemen talenta di Indonesia semakin terhubung dengan praktik digitalisasi.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi bukan sekadar alat bantu operasional, tetapi infrastruktur strategis yang mentransformasi proses pengelolaan karir dan talenta. Sintesis teori dan bukti empiris menegaskan bahwa integrasi teknologi digital dengan sistem karir dan manajemen talenta meningkatkan akurasi identifikasi talenta, efektivitas pengembangan karir, dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan kompetensi.

E. Implikasi Digitalisasi terhadap Keberlanjutan Talenta & Daya Saing Organisasi

Menurut (Pagan-Castaño et al., 2022), arah baru manajemen talenta menempatkan teknologi (digitalisasi) sebagai elemen penting dalam penguatan keberlanjutan talenta dan daya saing suatu organisasi. Digitalisasi memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan talenta karena mendukung pengelolaan talenta yang lebih prediktif, adaptif, dan berorientasi masa depan. Melalui *people analytics*, *AI-driven talent systems*, dan mobilitas digital, organisasi dapat memperkuat retensi, kesiapan suksesi, dan keberlanjutan kompetensi. Perspektif ini diperkuat oleh (Nisha, Subramani, & Deepthi, 2026) yang menegaskan bahwa dalam konteks *hybrid work* dan *VUCA economy*, sistem digital memperkuat *continuous feedback*, kesiapan talenta, dan transformasi manajemen kinerja.

Bagian 16

Konflik Karir dan *Work-Life Balance*

A. Praktik Integratif yang Melatarbelakangi Konflik Karir dan *Work-Life Balance*

Dalam konteks Manajemen Karir modern, konflik karir dan work-life balance merupakan fenomena yang semakin kompleks, terutama pada Generasi Z yang hidup dalam era VUCA. Konflik karir didefinisikan sebagai kondisi ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu yang menyebabkan tekanan psikologis maupun penurunan kinerja (Yang et al., 2024). Sementara itu, *work-life balance* adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas (Noe, 2015). Sedangkan menurut (Dessler, 2015), Manajemen Karir merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan karir karyawan agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks praktik integratif pada konflik karir dan *work-life balance,* pemahaman mengenai nilai individu menjadi krusial. Hal ini diperkuat oleh (Ayob et al., 2022) yang menegaskan bahwa nilai individu berpengaruh signifikan terhadap orientasi karir.

Dalam praktiknya, konflik muncul sebagai hasil interaksi antara individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Faktor penyebab konflik karir (analisis integratif) antara lain:

1) Faktor Individual

Faktor internal ini berkaitan dengan karakteristik personal, nilai, dan orientasi karir individu. Generasi Z cenderung memiliki orientasi karir protean, yaitu karir yang dikelola secara mandiri dan fleksibel sesuai nilai pribadi (Bazine et al., 2025) Perbedaan nilai ini seringkali menyebabkan ketidaksesuaian dengan sistem organisasi yang masih konvensional (Widyanti, 2021).

2) Faktor Organisasi

Organisasi modern sering menerapkan budaya kerja berbasis kinerja tinggi *(high performance work system)* yang menuntut produktivitas maksimal. Sistem karir yang kaku dan hierarkis dapat menghambat fleksibilitas yang diharapkan Gen Z. (Dessler, 2015; Mondy & Noe, 2017).

3) Faktor Lingkungan

Lingkungan eksternal seperti digitalisasi dan ketidakpastian ekonomi mempercepat perubahan dunia kerja. Disrupsi teknologi memaksa individu terus beradaptasi sehingga meningkatkan tekanan karir. (Noe, 2015; Kaswan, 2015).

Untuk lebih memahami fenomena konflik karir dan *work-life balance*, penting untuk mengkaji beberapa teori utama yang menjadi landasan konseptual dalam analisis ini. Teori Karir Protean, Teori MSDM Strategik, dan *Teori Work-Life Balance* memberikan perspektif komprehensif dalam menjelaskan bagaimana individu dan organisasi beradaptasi terhadap dinamika karir di era modern ((Bazine et al., 2025; Dessler, 2015; Noe, 2015). Adapun secara ringkas, sintesisnya dapat diperhatikan dari point-point berikut ini:

- Teori Karir Protean menekankan bahwa individu bertanggung jawab atas karirnya sendiri dan mengutamakan fleksibilitas serta nilai personal (Bazine et al., 2025).
- Teori MSDM Strategik menekankan bahwa organisasi harus menyesuaikan strategi SDM dengan dinamika lingkungan bisnis (Dessler, 2015).

kerja dan sistem karir, pemerintah menetapkan regulasi, komunitas memberikan dukungan sosial, dan media menjadi sarana informasi karir (Widyanti, 2021). Sinergi ini penting untuk menjawab kesenjangan antara ekspektasi Generasi Z dan realitas dunia kerja.

Dengan demikian, konflik karir dan *work-life balance* tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan harus dilihat sebagai fenomena multidimensional yang memerlukan pendekatan strategis dan integratif. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang adaptif, sementara individu harus meningkatkan kapasitas diri agar mampu menghadapi dinamika karir secara berkelanjutan. Oleh karena itu, keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi menjadi kunci utama dalam menciptakan karir yang tidak hanya produktif tetapi juga bermakna.

C. Tantangan Karir Generasi Z

Dari perspektif ilmiah, analisis konflik karir perlu dilakukan secara sistematis dan berbasis evidence-based management (Hutasuhut, Halim, & Syamsuri, 2023). Perkembangan lanskap karir modern menunjukkan bahwa Generasi Z menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam konteks konflik karir dan *work-life balance*. Generasi ini tumbuh dalam era digital yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian pasar kerja, serta meningkatnya ekspektasi terhadap fleksibilitas dan makna kerja.

Dalam perspektif Manajemen Talenta, berbagai patologi sosial dan tantangan karier yang dihadapi Generasi Z tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memengaruhi efektivitas pengelolaan talenta organisasi. Fenomena seperti menurunnya loyalitas, meningkatnya *turnover intention*, *quiet quitting*, rendahnya keterikatan kerja (*employee engagement*), serta kesenjangan kompetensi digital menjadi tantangan strategis yang harus direspons melalui sistem *Talent Management* yang adaptif. Oleh karena itu,

saling terkait dalam membangun retensi talenta. Sintesis teori dan hasil empiris menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan fleksibilitas kerja dengan pengembangan talenta lebih mampu mempertahankan talenta unggul dan meningkatkan daya tarik organisasi.

H. Implikasi Strategis Keseimbangan Kerja terhadap Keberlanjutan Talenta

Menurut (Minbaeva, 2021), transformasi pengelolaan talenta modern menuntut organisasi mengintegrasikan kesejahteraan, keterikatan, dan keberlanjutan talenta dalam strategi SDM. Keseimbangan kerja memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan talenta karena mendukung retensi jangka panjang, kesiapan talenta, dan keberlanjutan kompetensi organisasi. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kerja cenderung lebih mampu menciptakan *sustainable talent environment*. Perspektif ini diperkuat (Gallardo-Gallardo et al., 2020) dengan menjelaskan, keberlanjutan talenta sangat dipengaruhi oleh konteks pengelolaan organisasi, termasuk kualitas pengalaman kerja.

Secara empiris, penelitian (Zada et al., 2024) menunjukkan intervensi manajemen talenta berpengaruh terhadap *performance outcomes*. Selain itu, (Roswiyanti et al., 2025) menunjukkan strategi manajemen talenta mendukung pengembangan potensi berkelanjutan, sedangkan (Priyanto, 2025) menunjukkan penguatan talenta berdampak terhadap kesiapan kepemimpinan digital.

Selanjutnya secara lebih kritis, implikasi strategis keseimbangan kerja tidak hanya berkaitan dengan pengurangan *turnover*, tetapi juga menyangkut penciptaan ekosistem talenta yang berkelanjutan. Sintesis teori dan bukti empiris menunjukkan bahwa organisasi yang menjadikan keseimbangan kerja bagian dari strategi manajemen talenta lebih mampu menjaga retensi, kesiapan talenta, dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam konteks kerja adaptif, keseimbangan kerja juga relevan sebagai fondasi *talent sustainability*.

Studi Kasus-4

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu BUMN yang menjadi tujuan karier banyak lulusan terbaik di Indonesia, khususnya Generasi Z. Transformasi digital yang dilakukan perusahaan menuntut seluruh karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi, beradaptasi dengan teknologi baru, serta bekerja secara kolaboratif dalam lingkungan yang dinamis. Di sisi lain, hasil evaluasi internal menunjukkan bahwa sebagian karyawan muda mulai mengalami penurunan motivasi kerja, kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi, serta meningkatnya kecenderungan *quiet quitting* dan kelelahan kerja (*burnout*). Beberapa karyawan juga menyampaikan bahwa mereka membutuhkan arahan karier yang lebih jelas, kesempatan memperoleh umpan balik (*feedback*), serta pendampingan dalam merencanakan pengembangan karier di tengah perubahan teknologi yang sangat cepat.

Manajemen *Human Capital* kemudian menyadari bahwa transformasi digital tidak hanya memerlukan peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga memerlukan sistem pengembangan karier yang adaptif, layanan konseling karier, dan dukungan organisasi agar talenta mampu menghadapi perubahan dunia kerja secara berkelanjutan.

Pertanyaan Analisis

Apabila Anda ditunjuk sebagai ***Human Capital Manager*** PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk., strategi apa yang akan Anda rekomendasikan untuk membantu Generasi Z beradaptasi terhadap perubahan dunia kerja digital sekaligus mempertahankan keterikatan mereka terhadap organisasi? Jelaskan berdasarkan konsep **konseling karier**, **orientasi karier**, **transformasi digital**, dan **tantangan karier Generasi Z**.

Bagian 17
Penutup

A. Refleksi Manajemen Talenta dalam Menghadapi Dunia Kerja Modern

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi digital, globalisasi, serta transformasi sosial telah menciptakan dinamika baru dalam dunia kerja. Organisasi saat ini tidak hanya dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung dengan cepat, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia secara strategis agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, manajemen talenta menjadi salah satu pendekatan penting yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan, serta mengoptimalkan potensi individu sebagai aset utama organisasi.

Generasi Z yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja membawa karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Sebagai generasi yang tumbuh dalam lingkungan digital, mereka memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan teknologi, mengakses informasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Namun, di sisi lain, mereka juga menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat ketidakpastian ekonomi, disrupsi teknologi, persaingan global, serta perubahan pola kerja yang semakin fleksibel. Oleh karena itu, organisasi perlu m emahami karakteristik, nilai, harapan, dan kebutuhan Generasi Z agar dapat mengelola talenta secara efektif dan berkelanjutan.

Pembahasan dalam buku ini menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak lagi dipahami sebagai sekadar fungsi pengelolaan sumber daya manusia, melainkan sebagai strategi organisasi yang berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif. Keberhasilan organisasi di masa depan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menarik talenta terbaik, mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, serta mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi. Dalam era digital, organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan.

Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah memperlihatkan bahwa teknologi tidak hanya mengubah proses kerja, tetapi juga mengubah kompetensi yang dibutuhkan oleh tenaga kerja. Keterampilan teknis yang kuat perlu diimbangi dengan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, kecerdasan emosional, serta kemampuan belajar sepanjang hayat. Kombinasi kompetensi tersebut menjadi modal utama bagi Generasi Z untuk dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Selain itu, digitalisasi tempat kerja dan munculnya pola kerja baru seperti *remote working*, *hybrid working*, dan *flexible working* telah mengubah paradigma hubungan kerja antara organisasi dan karyawan. Fleksibilitas menjadi salah satu faktor penting yang dipertimbangkan Generasi Z dalam memilih tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan, keterlibatan, dan pengalaman kerja karyawan. Pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centered approach*) menjadi semakin relevan dalam pengelolaan talenta modern.

Tantangan sumber daya manusia dimasa depan juga menuntut adanya sinergi antara dunia pendidikan, pemerintah, organisasi dan individu. Institusi pendidikan perlu mempersiapkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan

berkelanjutan akan menjadi faktor pembeda antara individu dan organisasi yang berhasil dengan yang tertinggal.

Generasi Z memiliki potensi besar untuk menjadi agen perubahan dalam berbagai sektor kehidupan. Kreativitas, kemampuan teknologi, keberanian berinovasi, serta kepedulian terhadap isu sosial merupakan kekuatan yang dapat menjadi modal penting dalam membangun organisasi dan masyarakat yang lebih maju. Namun, potensi ini hanya dapat berkembang secara optimal apabila didukung oleh sistem pendidikan yang berkualitas, kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang inklusif, dan strategi manajemen talenta yang efektif.

Dengan demikian, investasi pada pengembangan talenta harus menjadi prioritas utama bagi organisasi maupun bangsa. Pengelolaan talenta yang berorientasi pada pengembangan kompetensi, kesejahteraan, dan keberlanjutan akan menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya mampu menghadapi perubahan, tetapi juga mampu menciptakan perubahan. Inilah esensi utama manajemen talenta dalam menghadapi tantangan Generasi Z di dunia kerja modern: membangun manusia yang unggul, adaptif, inovatif, dan siap menjadi pemimpin masa depan.

Evaluasi Komprehensif

Bagian 1. Pengantar Manajemen Talenta

1. Sebuah perusahaan berhasil merekrut karyawan terbaik, tetapi tidak memiliki program pengembangan dan retensi talenta. Dalam perspektif *Talent Management*, dampak yang paling mungkin terjadi adalah ....
   A. Produktivitas organisasi meningkat secara berkelanjutan.
   B. Organisasi lebih mudah mempertahankan talenta unggul.
   C. Potensi talenta tidak berkembang secara optimal sehingga meningkatkan risiko kehilangan karyawan berkinerja tinggi.
   D. Organisasi tidak lagi memerlukan program pelatihan.

Bagian 2. Mengenal Generasi Z

2. Strategi yang paling tepat untuk meningkatkan keterikatan kerja (*employee engagement*) Generasi Z adalah ....
   A. Menerapkan struktur organisasi yang sangat birokratis.
   B. Memberikan kesempatan belajar, umpan balik, dan pengembangan karier secara berkelanjutan.
   C. Membatasi penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan.
   D. Menetapkan promosi jabatan hanya berdasarkan masa kerja.

Bagian 3. Kesiapan Generasi Z Memasuki Dunia Kerja

3. Seorang lulusan baru memiliki IPK tinggi dan menguasai teknologi digital, tetapi kurang mampu bekerja sama dalam tim. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ....
   A. Kompetensi teknis sudah cukup untuk menjamin kesiapan kerja.
   B. Kesiapan kerja hanya ditentukan oleh prestasi akademik.

C. Kesiapan kerja memerlukan keseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills*.
D. Kemampuan digital lebih penting dari kemampuan interpersonal.

Bagian 4. Manajemen Karier Era Modern

4. Dalam perspektif Manajemen Talenta, tujuan utama manajemen karier adalah ....
   A. Menentukan besarnya kompensasi karyawan.
   B. Mengembangkan potensi individu agar selaras dengan kebutuhan organisasi.
   C. Mengurangi jumlah pelatihan karyawan.
   D. Membatasi mobilitas karier.

Bagian 5. Integrasi Karier dan Kebutuhan Talenta

5. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan manajemen karier dengan *Talent Management* akan memperoleh manfaat utama...
   A. Penurunan kebutuhan pengembangan kompetensi.
   B. Peningkatan retensi talenta dan kesiapan suksesi kepemimpinan.
   C. Berkurangnya kebutuhan inovasi organisasi.
   D. Pengurangan proses evaluasi kinerja.

Bagian 6. Transformasi SDM di Era Digital

6. Strategi yang paling efektif untuk mengurangi *skills gap* akibat transformasi digital adalah ....
   A. Mengurangi jumlah karyawan senior.
   B. Mengintegrasikan program *reskilling* dan *upskilling* secara berkelanjutan.
   C. Menghentikan seluruh pelatihan tatap muka.
   D. Merekrut karyawan baru dari mengembangkan karyawan lama.

Bagian 7. Dunia Kerja Modern

7. Perubahan dunia kerja modern menuntut organisasi untuk..
   A. Mengutamakan pengalaman kerja dibanding kemampuan belajar.
   B. Mengembangkan talenta yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan bisnis.
   C. Mengurangi penggunaan teknologi digital.
   D. Menghilangkan program pengembangan SDM.

Bagian 8. Lanskap Dunia Kerja Abad ke-21

8. Kompetensi yang paling dibutuhkan talenta pada abad-21 adalah...
   A. Menghafal prosedur kerja.
   B. Kemampuan administratif rutin.
   C. *Learning agility*, adaptabilitas, kolaborasi, dan literasi digital.
   D. Masa kerja yang panjang.

Bagian 9. Perencanaan Karier Berbasis Talenta

9. Perencanaan karier berbasis talenta bertujuan untuk ....
   A. Menempatkan seluruh karyawan pada jabatan struktural.
   B. Menyelaraskan potensi individu dengan kebutuhan strategis organisasi.
   C. Mengurangi mobilitas karier.
   D. Menentukan besarnya gaji.

Bagian 10. Peran Organisasi dalam Mengelola Talenta

10. Peran utama organisasi dalam pengelolaan talenta adalah ....
    A. Menyerahkan pengembangan karier sepenuhnya kepada karyawan.
    B. Membangun system yang mendukung proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta.
    C. Mengurangi investasi pada pelatihan.
    D. Membatasi kesempatan promosi.

Bagian 11. Program Pengembangan SDM

11. Dampak utama program pengembangan SDM yang efektif adalah
    A. Peningkatan motivasi kerja.
    B. Peningkatan kompetensi, kesiapan karier, dan daya saing.
    C. Berkurangnya *turnover* karyawan.
    D. Penurunan kejenuhan kerja.

Bagian 12. *Protean Career* dan *Boundaryless Career*

12. Konsep *Protean Career* menekankan bahwa ....
    A. Karier sepenuhnya ditentukan oleh organisasi.
    B. Individu bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan kariernya sendiri.
    C. Promosi jabatan menjadi indikator utama keberhasilan karier.
    D. Mobilitas karier harus dibatasi.

Bagian 13. Konseling Karier

13. Tujuan utama konseling karier adalah ....
    A. Menentukan gaji karyawan.
    B. Membantu individu memahami potensi diri dan mengambil keputusan karier secara tepat.
    C. Mengurangi kesempatan promosi.
    D. Menggantikan proses rekrutmen.

Bagian 14. Orientasi Karier

14. Orientasi karier yang baik akan mendorong individu untuk ....
    A. Menghindari perubahan lingkungan kerja.
    B. Menyesuaikan pengembangan kompetensi dengan tujuan karier jangka panjang.
    C. Mengabaikan pembelajaran berkelanjutan.
    D. Mengutamakan masa kerja dibanding kompetensi.

Bagian 15. Digitalisasi dan Pola Karier

15. Dampak utama digitalisasi terhadap pengembangan karier adalah
    A. Berkurangnya kebutuhan kompetensi baru.
    B. Meningkatnya kebutuhan *reskilling*, *upskilling*, dan pembelajaran sepanjang hayat.
    C. Berakhirnya sistem pengembangan SDM.
    D. Menurunnya mobilitas karier.

Bagian 16. Patologi Sosial dan Tantangan Karier

16. Fenomena seperti *burnout* dan *quiet quitting* idealnya dipandang organisasi sebagai ....
    A. Persoalan pribadi yang tidak berkaitan dengan organisasi.

B. Tantangan strategis dalam pengelolaan talenta dan kesejahteraan karyawan.
C. Alasan untuk mengurangi program pengembangan SDM.
D. Konsekuensi yang tidak dapat dikelola.

Bagian 17. Konflik Karier dan *Work-Life Balance*

17. Strategi yang paling efektif untuk meningkatkan *work-life balance* adalah ....
    A. Menambah beban kerja tanpa fleksibilitas.
    B. Mengembangkan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan, fleksibilitas, dan produktivitas karyawan.
    C. Membatasi komunikasi antara atasan dan bawahan.
    D. Menghilangkan program pengembangan karier.

Referensi

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Otomatisasi dan tugas baru: Bagaimana teknologi menggantikan dan mengembalikan tenaga kerja. *Jurnal Perspektif Ekonomi, 33* (2), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3

Adedia, D., Konlan, K. D., Tsogbe, D., Kugbey, N., Kale, E. R., Gmayinaam, V. U. & Ayanore, M. A. (2025). Digital Addiction and Emotional Exhaustion as Mediators between Problematic Internet Use and Mental Well-Being in University Students. *Scientific African*, e03151. https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e03151

Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives, 36*(3), 857–878. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093

Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives, 36*(3), 857–878. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093

Akkermans, J., Tomlinson, M., & Anderson, V. (2024). Initial employability development: introducing a conceptual model integrating signalling and social exchange mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *33*(1), 54-66. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2186783

Al Haziazi, M. (2021). Development of framework for talent management in the global context. *Open Journal of Business and Management*, *9*(4), 1771-1781. https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94096

Amaliasita, M., & Astuti, R. J. (2023). *Islamic work ethic and employee performance: The role of job satisfaction as a mediator.* International Journal of Islamic Business Ethics, 8(2), 83–93. https://doi.org/10.30659/ijibe.8.2.83-93

Amalina, A. N., & Novita, M. P. (2025). Hubungan orientasi masa depan dengan kecemasan karier pada mahasiswa tingkat akhir di Jawa Tengah. *G-Couns: Jurnal Bimbingan dan Konseling, 9*(3), 1864–1874. https://doi.org/10.31316/g-couns.v9i3.7638

Arar, T., & Öneren, M. (2018). Role of talent management in career development of Generation Z. *International Academic Journal of Social Sciences, 5*(1), 28–44. https://doi.org/10.9756/iajss/v5i1/1810004

Arminalifah, S., & Widawati, L. (2023). Pengaruh flexible working arrangement terhadap work engagement karyawan PT. Telkom Indonesia. *Bandung Conference Series: Psychology Science, 5*(1). https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i1.17345

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2021). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era.* Oxford University Press.

Asril, A., & Perdhana, M. S. (2024). Generation Z in energy industry: Paradigm shift in organizational dynamics. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, *8*(1), 1-16.

Astra International. (2023). *Annual Report 2023.* Jakarta: PT Astra International Tbk. https://r2.astra.co.id/annual-reports/documents/Astra_AR_2023.pdf

Ayob A. H., Abd Hamid H., Sidek F. (2022). Individual values and career choice: Does cultural context condition the relationship? *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 22(2), 560–581. https://doi.org/10.1111/asap.12306

Badan Narkotika Nasional. (2023). *Laporan Tahunan Penyalahgunaan Narkoba di Indonesia.* BNN Press.

Baruch, Y. (2020). Managing Careers and Employability. Routledge.

Battisti, E., Graziano, E. A., Pereira, V., Vrontis, D., & Giovanis, A. (2023). Talent management and firm performance in emerging markets: A systematic literature review and framework. *Management Decision, 61*(9), 2757–2783. https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1327

Bazine N, Battistelli A, Lagabrielle M (2025). Protean career orientation as a compass for career development in the digital age". *Career Development International*, *30* (4), 461–477, doi: https://doi.org/10.1108/CDI-03-2024-0125

Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). Human Resource Management: A Contemporary Approach (8th ed.). Pearson Education

Bersin, J. (2021). *HR Predictions for 2021: The Disruption Continues*. Josh Bersin Academy. https://joshbersin.com/2021/01/hr-predictions-for-2021-transformation-at-scale/

Bersin, J. (2022). *Irresistible: The seven secrets of the world's most enduring, employee-focused organizations*. Simon and Schuster.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296

Borg, J., Scott-Young, C. M., & Borg, N. (2023). What Generation Z needs: The role of project-based organizations in creating career sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 571–591. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2022-0273

Bosscher, E. S. (2024). Reviewed: Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future. *Growth: The Journal of the Association for Christians in Student Development*, *23*(23), https://pillars.taylor.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1267&context=acsd_growth

Boyatzis, R., Smith, M. L., & Van Oosten, E. (2019). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Harvard Business Press. https://hbsp.harvard.edu/product/10224-HBK-ENG

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 305-331. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 305-331. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Journal of World Business, 51(1), 103–114. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2019). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). Pearson Education.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *3*(1), 349-375. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2023). *Managing human resources in the digital age*. Routledge.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2019). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company* (2nd ed.). Wiley.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2019). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company* (2nd ed.). Wiley.

Coetzee, M., & Harry, N. (2015). Career agility and career embeddedness as psychological responses to changing work. *Career Development International, 27*(4), 355–372. https://doi.org/10.1177/00812463221081341

Coetzee, M., & Harry, N. (2015). Gender and hardiness as predictors of career adaptability: an exploratory study among Black call centre agents. *South African journal of psychology*, *45*(1), 81-92. https://doi.org/10.1177/0081246314546346

Coetzee, M., Deas, A., Veldsman, D., & Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *South African Journal of Psychology*, *52*(3), 364-378. https://doi.org/10.1177/00812463221081341

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management, 45*(2), 540–566. https://doi.org/10.1177/0149206318757018

Collings, D. G., Vaiman, V., & Scullion, H. (2022). Talent management: A decade of developments. Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-80117-834-120221001

Cortellazzo, L., et al. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103343. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343.

Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). *The Routledge companion to leadership*. Routledge.

De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). *Sustainable careers: Introductory chapter*. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 1–19). Edward Elgar Publishing.

De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 28*, 41–50.

De Vos, A., van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). *Sustainable careers: Towards a conceptual model*. *Journal of Vocational Behavior, 117*, Article 103196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(3), 453-472. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538

Deloitte Global. (2024). *Gen Z and Millennial Survey Report 2024.* https://www.studocu.vn/vn/document/dai-hoc-kinh-te-quoc-dan/quan-tri-kinh-doanh-1/deloitte-global-2024-gen-z-millennial-survey-insights-on-purpose-and-work/142214399

Dessler, G. (2019). *Human Resource Management. Pearson Education.* https://books.google.co.id/books/about/Human_Resource_Management.html?hl=id&id=kOJNuQEACAAJ&redir_esc=y

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (17th ed.). Pearson Education.

Dewi, S. I., Purwanti, S. R., & Herlina, N. (2020). Pengaruh Manajemen Karir Organisasional dan Individu terhadap Efektivitas Karir. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, *2*(1), 155–166.

Dewi, S. I., Purwanti, S. R., & Herlina, N. (2020). Pengaruh Manajemen Karir Organisasional dan Individu terhadap Efektivitas Karir. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, *2*(1), 155–166. https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/2646/3152

Dewi, S. I., Purwanti, S. R., & Herlina, N. (2020). Pengaruh manajemen karir organisasional dan individu terhadap efektivitas karir. *Business Management and Entrepreneurship Journal, 2*(1), 155–166.

Dewi, S. I., Purwanti, S. R., & Herlina, N. (2020). Pengaruh Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individu terhadap Efektivitas Karir Karyawan. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 155–166. https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/2646/3152

Di Prima, C., Hussain, W. M. H. W., & Ferraris, A. (2024). No more war (for talent): the impact of HR analytics on talent management activities. *Management Decision*, *62*(10), 3109-3131. https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1198

Febrianty, D., Divianto, M., & Ichdan, D. A. (2024). *Toolkit manajemen karir: Sumber daya esensial untuk profesional masa kini*. Rumah Cemerlang Indonesia. https://books.google.co.id/books?id=40EEEQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false

Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2788/52966 https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167

Fiers, F. (2024). Resilience in the gig economy: digital skills in online freelancing. *Journal of Computer-Mediated Communication, 29*(5). https://doi.org/10.1093/jcmc/zmae014

Forum, W. E. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. WEF. https://www.weforum.org/publications/series/future-of-jobs/

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(4), 457–473. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645

GoTo Group (2023). *Annual Sustainability and Employee Development Report*. https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202404/da2012d3e2_ddd2c22410.pdf

GreatNusa. (2023). *Tujuan dan Tahapan Perencanaan Karir*. Retrieved from https://greatnusa.com

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association. https://psycnet.apa.org/record/2010-06010-009

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 361-388. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315205991

Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of vocational behavior*, *110*, 390-402. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013

Hall, D. T. (2021). *Careers In and Out of Organizations.* Sage Publications.

Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 129–156. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631

Harborth, D., & Kümpers, K. (2022). Correction to: Intelligence augmentation: rethinking the future of work by leveraging human performance and abilities. *Virtual Real.*, *26*(4), 1827. https://doi.org/10.1007/s10055-021-00609-z

Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility. *Human Resource Management, 59*(1), 43–61. https://doi.org/10.1002/hrm.21972

Hasan, M., Haque, M. A., Nishat, S. S., & Hossain, M. M. (2024). Upskilling and reskilling in a rapidly changing job market. *European Journal of Business and Management Research, 9*(6), 118–126. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.6.2502

Hidayah, R., & Kristanto, B. (2025). A talent management implementation strategy to increase retention in managerial positions. *International Journal of Education Management and Social Science, 6*(3), 1933–1942. https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.3866

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103505. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505
https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/2646/3152

Hutasuhut, I. (2025). Survey Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja Karyawan PT KAI Divisi Regional SUMUT 1. Jakarta Consulting Group.

Hutasuhut, J. (2023). *Sistematika Karya Tulis: Artikel Ilmiah Bidang Ilmu Manajemen SDM.* Medan: Merdeka Kreasi Group.

Hutasuhut, J., Halim, A., & Syamsuri, A. R. (2023). *Sistematika Karya Tulis: Artikel Ilmiah Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*. Merdeka Kreasi Group.

Hutasuhut, J., Syamsuri, A. R., Saragih, A., & Sarkum, S. (2021). Islamic work ethics in management performance perspectives: Conceptualization and value internalization. In *Halal development: Trends, opportunities and challenges* (pp. 88-93). https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=J1pp-3YAAAAJ&citation_for_view=J1pp-3YAAAAJ:0EnyYjriUFMC

Innayah, Y., Y., S., A., L., & Julianto, H. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Kualitas Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. RPN Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK*, *5*(3), 530–535. https://journal.fkpt.org/index.php/JAMEK/article/view/2148/945

Irawan, I., Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, A., Tasriastuti, N. A., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan: Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi*. Eureka Media Aksara.

James, M. (2025, Agust 20). Memahami Ekonomi Gig: Penjelasan tentang Pekerjaan Fleksibel. *Tim Investopedia*. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/g/gig-economy.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=sge

Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review, 33*(1), 100926.

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human resource management review*, *33*(1), 100926. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926

Karaca-Atik, A., Gorgievski, M. J., Meeuwisse, M., & Smeets, G. (2024). Possessing 21st-Century Skills and Building Sustainable Careers. Sustainability, 16(8), 3409. https://www.mdpi.com/2071-1050/16/8/3409

Kaswan, & Akhyadi, A. S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2024). *Laporan Penindakan Situs Judi Online di Indonesia.* Kominfo Press. https://www.komdigi.go.id/berita/pengumuman/detail/siaran-pers-no-01-hm-kominfo-01-2024-tentang-putus-akses-lebih-dari-800-ribu-konten-gerak-cepat-menteri-budi-arie-berantas-judi-online

Kilic, E., & Kitapci, H. (2024). Contextual and individual determinants of sustainable careers: A serial indirect effect model through career crafting and person-career fit. *Sustainability*, *16*(7), 2865.

Kinsella, P., Williams, S., Scott, P., & Fontinha, R. (2022). Varying degrees of boundarylessness? The careers of self-employed and directly employed ICT professionals in the UK and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(8), 1696-1717. DOI: http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2020.1841815

Korkut-Owen F. (2021). Uncertainty and career behaviors. *Journal of Career Psychological Counseling*, 4(2), 36–60. https://doi.org/10.58501/kpdd.1430231

Kurniati, H., Kambara, R., & Mulyani, A. S. (2026). Pengaruh efektivitas pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi,* *5*(3). https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i3.15094

Larasati, A. A., & Cahyati, R. N. (2024). Analisis pengaruh manajemen talenta dan manajemen karir terhadap peningkatan efektivitas kinerja karyawan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan, 3*(3), 263–270. https://doi.org/10.55826/jtmit.v3i3.300

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, *120*, 103448. https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2020.103448

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, *120*, 103448. https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2020.103448

Linawati, D., Aswad, M., & Azis, Y. (2024). Talent management phenomenon in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator, 20*(1), 29–42. https://doi.org/10.24258/jba.v20i1.1375

LinkedIn Learning Report, (2024). Career development joins business impact as a critical focus area. https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024

Macedo, R. R. de, Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals . *Revista De Administração Da UFSM*, *16*(1), e3. https://doi.org/10.5902/1983465969082

Macedo, R. R. de, Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals . *Revista De Administração Da UFSM*, *16*(1), e3. https://doi.org/10.5902/198346596908

Madurani, D. N., & Hadiwidjaja, R. D. (2025). Talent management and employee ambidexterity. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability, 9*(1), 107–120. https://doi.org/10.26618/profitability.v9i1.16530

Madurani, D. N., & Hadiwidjaja, R. D. (2025). Talent management and employee ambidexterity. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability, 9*(1), 107–120. https://doi.org/10.26618/profitability.v9i1.16530

Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085–3108. https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162

Manuti, A., Giancaspro, M. L., & Callea, A. (2022). Sustainable Careers and Flourishing Organizations. Sustainability, 14(19), 11898. https://doi.org/10.3390/ su141911898

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2019). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(4), 562–588. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747

Minbaeva, D. (2021). Disrupting the future of HR: Digital transformation in talent management. *Human Resource Management Review, 31*(2), 100745. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745

Mondo, M., Cicotto, G., Pileri, J., Cois, E., & De Simone, S. (2023). Promote well-being and innovation in sustainable organizations: The role of job crafting as mediator. *Sustainability*, *15*(11), 8899. https://doi.org/10.3390/su15118899

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management. Pearson Education Limited.* https://www.scribd.com/document/725366664/Human-Resource-Management-Mondy-Martocchio-2016-14e-Pustaka-Pendukung-1-1-300-1-100-1

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2017). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.

Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*, 122291. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. Wiley. https://www.getabstract.com/es/resumen/the-employee-experience-advantage/29189?st=RELATED&si=7933

Mujtaba, M., Mubarik, M. S., & Soomro, K. A. (2022). Measuring talent management. *Employee Relations, 44*(5), 1192–1215. https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224

Nieżurawska-Zając, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty. Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003353935

Ningrum, J. A., Muhibah, S., & Handoyo, A. W. (2022). Development of Career Anxiety Module on Students' Future Orientation. *Bisma The Journal of Counseling, 6*(3), 352-357. https://doi.org/10.23887/bisma.v6i3.54195

Nisha, A. R., Subramani, A. K., & Deepthi, V. S. (2026). Rethinking performance management in a hybrid world. In *Cases on talent strategy in a VUCA economy* (pp. 273–308). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5776-8.ch010

Noe, R. A. (2015). *Human Resource Management* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill. https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2020/11/Human-Resource-Management_Gaining-a-Competitive-Advantage.pdf

Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Omar, N., & Jamil, R. (2025). The shift from traditional jobs to gig work: Rethinking career development in a flexible economy. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *9*(4), 4936-4946.

Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research, 141*, 528–535. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052

Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management: Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Pereira, V., Collings, D. G., Wood, G., & Mellahi, K. (2022). Evaluating talent management in emerging market economies. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(11), 2171–2191. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2067941

PLN, I. T. (2022). *SDM PLN Melalui Pendidikan: 330 Mahasiswa Karyawan Ikuti Ujian Akhir Semester di Udiklat Cengkareng*. https://vokasi.itpln.ac.id/transformasi-sdm-pln-melalui-pendidikan-330-mahasiswa-karyawan-ikuti-ujian-akhir-semester-di-udiklatcengkareng/?utm_source=chatgpt.com

Pratama, A. S., Sari, S. M., Hj, M. F., Badwi, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Artificial Intelligence, Big data dan otomatisasi terhadap kinerja SDM di Era digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(4), 108-123. https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2739

Priyanto, T., Hadna, A. H., Indrayanti, & Darwin, M. (2025). The impact of talent management towards digital leadership competencies through learning organization: an exploratory analysis in state-owned enterprises in

Indonesia. *Cogent Business & Management*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511281

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2024). *Laporan Keberlanjutan 2023: Fokus pada Pengembangan Talenta Digital dan Pengalaman Karyawan*. Telkom.co.id.

Purwanti, R. S., & Herlina, N. (2020). Pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir. *Business Management and Entrepreneurship Journal, 2*(1), 155–166. https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/2646/3152

Rastogi, S., & Pandita, D. (2025). Driving entrepreneurial success: navigating AI-driven transformation through workforce agility and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*(75). https://doi.org/10.1186/s13731-025-00554-0

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. RajaGrafindo Persada.

Rosita, S., & Tialonawarmi, F. (2025). Strategi perencanaan karir melalui manajemen talenta. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 14*(2), 755–767. https://doi.org/10.22437/jmk.v14i2.40923

Roswiyanti, R., Prasetyo, C. A., & Nurfitriani, N. (2025). Strategi manajemen talenta dalam mengembangkan potensi karyawan. *POINT: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 7*(1), 40–48. https://doi.org/10.46918/point.v7i1.2714

Saha, S., Ray, D.K. & Roy, S.,C. (2025). Career.AI: An AI-Based Approach to End-to-End Professional Coaching for the Modern Workforce. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology, 12*(4), 58-71. https://doi.org/10.32628/IJSRST2512247

Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *9*(1), 20-49. https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2024). Towards the conceptualization and operationalization of talent management. *Management Research Review, 47*(7), 1052–1076. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2023-0164

Sandi, F (2025, Sept 20). Gen Z Bikin Fenomena Baru, Tak Peduli Naik Jabatan-Pilih Pindah Kerja. *CNBC Indonesia* https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20250920201147-33-668764/gen-z-bikin-fenomena-baru-tak-peduli-naik-jabatan-pilih-pindah-kerja

Sasfira, R., & Salas, H. J. (2025). Analisis dampak media sosial dalam komunikasi interpersonal: Kajian literatur deskriptif 2019–2024. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi, 4*(2), 453–463. https://doi.org/10.54259/mukasi.v4i2.4658

Savickas M. L., Porfeli E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011

Schein, E. H., & Van Maanen, J. (2013). *Career anchors: The changing nature of careers participant workbook*. John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. P. (2018). *The hope circuit*. PublicAffairs. https://link.springer.com/chapter/10.34156/978-3-7910-5965-5_23

Sen, J., Harianto, A., & Satrianny, I. P. (2023). Talent management in human resource management to improve organizational performance. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research, 2*(2), 95–108. https://doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460

Senge, P. (2019). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency.

Shen, Huiyang & Wang, Min (2023). Effects of social skills on lexical alignment in human-human interaction and human-computer interaction. Computers in Human Behavior, 143, 107718. https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107718

Silalahi, M., Nurhayati, L., Wahdaniah, W., & Rambe, M. T. (2025). Agile Human Resource Management: Panduan Mengelola Talenta Unggul di Era VUCA. Banyumas: Ganesha Kreasi Semesta.

Silzer, R., & Borman, W. C. (2017). The potential for leadership. *The Oxford handbook of talent management*, 87-114.

Siregar, T.,R., Y. & Syahrizal (2024). The Role Of Perceived Technology Support, Digital Self-Efficacy, and Perceived Employability In Remote Workers' Career Satisfaction. Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi 11(2), 187-204. https://doi.org/10.24252/minds.v11i2.49340

Skuza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? *Economics and Business Review, 8*(4), 136–162. https://doi.org/10.18559/ebr.2022.4.7

Smit, P. K., Schultz, C. M., & van Hoek, C. E. (2021). The relationship between talent management, transformational leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 19*, 1–10. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1578

Soekanto, S. (2017). *Sosiologi Suatu Pengantar* (Edisi Revisi). Jakarta: Rajawali Pers.

Sturges, J., Guest, D., & Conway, N. (2020). *Self-Management of Careers in the Modern Workplace.* Journal of Vocational Behavior, 118, 103-127.

Sule, E.,T., & Wahyuningtyas, R., (2016), Manajemen Talenta Terintegrasi, (Putri Christian, Ed.), Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta

Sunyoto, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Sunyoto, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT Buku Seru.

Swanson, J. L., & Fouad, N. A. (2020). *Career theory and practice*. Sage.

Syamsudin, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Tariana, I. W. A. (2024). Strategi manajemen talenta untuk retensi karyawan. *Jurnal Ekonomi Utama, 3*(3), 448–462. https://doi.org/10.55903/juria.v3i3.259

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2018). *International human resource management* (5th ed.). Routledge.

Torlak, N. G., & Budur, T. (2026). Work–family balance and individual performance in Iraq: the mediating roles of intrinsic motivation and life satisfaction. *International*

Journal of Productivity and Performance Management, 1-24. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2025-0333

Tsai, C.-T. (Simon), Hsu, H., & Hsu, Y.-C. (2017). Tourism and hospitality college students' career anxiety: Scale development and validation. Journal of Hospitality & Tourism Education, 29(4), 158–165. https://doi.org/10.1080/10963758.2017.1382365

Tuzahra, M. I., Azhar, A., Aprillia, L., & Purnamasari, P. (2025). Manajemen kinerja dan manajemen talenta sebagai instrumen penguatan kapasitas organisasi di era digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen, 3*(7), 271–278. https://doi.org/10.61722/jiem.v3i7.5969

Twenge, J. M. (2023). *Generations: the real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future*. Simon and Schuster. https://doi.org/10.56315/pscf12-23twenge

Ulrich, D., & Kryscynski, D. (2020). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press.

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, *17*(5), 255-258. https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051

Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). *Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. Journal of Vocational Behavior, 117*, Article 103344. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Kecerdasan buatan, robotika, teknologi canggih, dan manajemen sumber daya manusia: Tinjauan sistematis. *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia, 33* (6), 1237–1266. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398

Wan et al., 2023, Ndiaye, D., & Mbaye, L. (2021). Career counseling in organizations: A strategic tool for talent

retention. *Human Resource Development Review*, 20(3), 245–262.

Wang, H., Li, X., & Chen, Y. (2023). How does organizational career management benefit employees? A socially embedded model of thriving at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(2), 1259 https://doi.org/10.3390/ijerph20021259

Waruwu, M. H. (2021). Peranan Manajemen Karir terhadap Efektivitas Karir Pegawai. *Jurnal EMBA*, *9*(2), 1037–1050.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). Human Resource Development 6e. http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=6071007 https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Human%20Resource%20Development/1668078331human-resource-development-6th-jon-m-werner%20(2).pdf

Wicaksana, S.A., Sarinastiti, M., et al (2021), *Manajemen Pengembangan Talenta*, DD Publishing-Humanika Institute Publisher.

Widyanti, R. (2021). *Manajemen karir: Teori, Konsep, dan Praktik*. Rizky Artha Mulia.

Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, *66*(3), 280–307. https://doi.org/10.1037/cou0000324

Wirza, E., dkk (2025). *Kinerja SDM Sebagai Faktor Strategis Dalam Pengelolaan Logistik Pelabuhan*. Batam: Rey Media Grafika.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/

WorldSkills. (2020, Dec 16). Future Skills for the 2020s: A New Hope. WorldSkills Foundation. https://worldskills.org/media/news/join-future-skills-20-discussion-17-december/

Yang, X., Kong, X., Qian, M., Zhang, X., Li, L., Gao, S., ... & Yu, X. (2024). The effect of work-family conflict on employee well-being among physicians: the mediating role of job satisfaction and work engagement. *BMC*

psychology, *12*(1), 2-14. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02026-8

Yiğit, B., Uygun, E. G., & Erus, S. M. (2026). Do Online Career Counseling Interventions Work? A Meta-Analysis of Career-Related Psychological Outcomes. *Journal of Career Assessment*, https://doi.org/10.1177/10690727261433253

Yolandha, F. (2024). Intip tren karir di era digital: Teknologi dan keterampilan adaptif jadi andalan. *Republika Online*. https://news.republika.co.id/

Zada, M., Manzoor, S. R., Irtaimeh, E. K., Mannai, A. A. A., Khattak, A., & Salameh, A. A. (2024). Talent management intervention towards performance outcomes. *BMC Psychology, 12*(1), 798. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02225-3

Zhang, Y., Liu, S., & Li, J. (2023). *Artificial Intelligence Coaching for Career Development: Opportunities and Challenges. Human Resource Development Review, 22*(2), 145–162.

Zhou, W., Pan, Z., Jin, Q., & Feng, Y. (2022). Impact of self-perceived employability on sustainable career development in times of COVID-19: Two mediating paths. *Sustainability*, *14*(7), 3753. https://doi.org/10.3390/su14073753

Biografi Penulis



Julianto Hutasuhut, SE., M.M. Lahir di Hutasuhut, 10 Juli 1971, Kecamatan Sipirok, Tapanuli Selatan Provinsi Sumatera Utara. Menyelesaikan pendidikan D-3 dari Politeknik Negeri USU tahun 1993. Semangat terus belajar *(Continuous Learning)* mengantarkan penulis dapat menyelesaikan studi yang lebih tinggi dan meraih gelar Sarjana Ekonomi (SE) dari Universitas Dharmawangsa pada tahun 2001. Kemudian lulus S2 dari Program Pasca Sarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan meraih gelar Magister Managemen (MM) pada tahun 2011. Dan pada tahun 2024 mulai kuliah pada Program Studi Manajemen Program Doktor di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Pernah berkarir pada BUMN yaitu sebagai karyawan di PT Pembangunan Perumahan (Persero) Cabang I SUMUT dan Aceh. Penggiat usaha transportasi yaitu bus PT Sipirok Nauli Express kantor Cabang Medan. Dan saat ini bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah di Medan. Memiliki sertifikat dosen dengan mengampuh beberapa mata kuliah yaitu: Pengantar Ekonomi, Kewirausahaan, Pengembangan SDM, Manajemen Karir, Manajemen Kinerja dan Audit Manajemen SDM. Penulis aktif melakukan penelitian dalam bidang ilmu Manajemen, terutama bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penulis juga aktif mengadakan pengabdian kepada masyarakat (PkM) secara khusus yang berkaitan dengan upaya pemberdayaan masyarakat dan pengembangan SDM serta berperan dalam menulis opini publik. Penulis dapat dihubungi dengan alamat surel: juliantohts@gmail.com

CAREER AGILITY & PENGEMBANGAN TALENTA ABAD-21

(Tantangan Generasi Z Menghadapi Dunia Kerja Modern)

Profil Penulis



Julianto Hutasuhut, SE., M.M. Lahir di Hutasuhut, 10 Juli 1971, Kecamatan Sipirok, Tapanuli Selatan Provinsi Sumatera Utara. Menyelesaikan pendidikan D-3 dari Politeknik Negeri USU tahun 1993. Semangat terus belajar *(Continuous Learning)* mengantarkan penulis dapat menyelesaikan studi yang lebih tinggi dan meraih gelar Sarjana Ekonomi (SE) dari Universitas Dharmawangsa pada tahun 2001. Kemudian lulus S2 dari Program Pasca Sarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan meraih gelar Magister Managemen (MM) pada tahun 2011. Dan pada tahun 2024 mulai kuliah pada Program Studi Manajemen Program Doktor di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Pernah berkarir pada BUMN yaitu sebagai karyawan di PT Pembangunan Perumahan (Persero) Cabang I SUMUT dan Aceh. Penggiat usaha transportasi yaitu bus PT Sipirok Nauli Express kantor Cabang Medan. Dan saat ini bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah di Medan. Memiliki sertifikat dosen dengan mengampuh beberapa mata kuliah yaitu: Pengantar Ekonomi, Kewirausahaan, Pengembangan SDM, Manajemen Karir, Manajemen Kinerja dan Audit Manajemen SDM. Penulis aktif melakukan penelitian dalam bidang ilmu Manajemen, terutama bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penulis juga aktif mengadakan pengabdian kepada masyarakat (PkM) secara khusus yang berkaitan dengan upaya pemberdayaan masyarakat dan pengembangan SDM serta berperan dalam menulis opini publik. Penulis dapat dihubungi dengan alamat surel: juliantohts@gmail.com

ANTARES
MEDIA PUBLISHING

Dukuh Taman Pandansari RT01/RW04
Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes,
Jawa Tengah 52276

penerbitantares@gmail.com
penerbitantares
Penerbit Antares Media
+62 822-5799-7699

Activate Windows
Go to Settings to activate

