

STRATEGI TALENT MANAGEMENT BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN RETENSI DAN LOYALITAS KARYAWAN GENERASI MILENIAL DAN GEN Z

Riko Mersandro Permana¹, Hizbul Khootimah Azzaakiyyah², Ahmad Junaidi³

¹Universitas Bina Sarana Informatika, Jl. KramatRaya No.98, DKI Jakarta, Indonesia

²Universitas Mandiri, Jl. Marsinu No.5, Tegalkalapa, Kabupaten Subang, Jawa Barat, Indonesia

³Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jl. Pangkalan Asem No.55, DKI Jakarta, Indonesia

Email: riko.rmo@bsi.ac.id

Article History

Received: 07-05-2026

Revision: 24-05-2026

Accepted: 28-05-2026

Published: 03-06-2026

Abstract. This study aims to analyze the role of digital talent management strategies in improving employee retention and loyalty among Millennials and Generation Z employees. The research method employed a qualitative approach with a literature review design and descriptive analysis. Data were obtained from 41 selected scientific articles sourced from Google Scholar with publication years ranging from 1964–2026, which were selected from an initial 50 articles based on relevance and scientific quality. The data analysis techniques included theme categorization, interpretation, and synthesis. The findings indicate that the implementation of digital talent management through data-based HR systems, digital learning platforms, and employee engagement systems can enhance employees' attachment to the organization. Case studies from global and national companies such as Google and Tokopedia strengthen the finding that digitalization contributes to increasing employee retention and loyalty, especially among younger generations. The success of implementation is strongly influenced by organizational readiness in integrating technology with a human-centered approach. This study is limited by its reliance on literature review without direct primary data and its greater focus on large companies and the technology sector, so the generalization of findings should be interpreted cautiously. Future research is recommended to apply mixed methods approaches, expand studies to SMEs and non-technology organizations, and develop more integrated AI-based digital talent management systems.

Keywords: Digital Talent Management, Employee Retention, Employee Loyalty, Millennial Generation, Generation Z, Digital Transformation, HRM

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategi *talent management* berbasis digital dalam meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (*literature review*) dan analisis deskriptif. Data diperoleh dari 41 artikel ilmiah terpilih yang berasal dari Google Scholar dengan rentang publikasi tahun 1964–2026, yang sebelumnya diseleksi dari 50 artikel awal berdasarkan relevansi dan kualitas ilmiah. Teknis analisis data meliputi pengelompokan tema, interpretasi, dan sintesis. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi *digital talent management* melalui sistem HR berbasis data, *platform* pembelajaran digital, serta *employee engagement system* mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Studi kasus pada perusahaan global dan nasional seperti Google dan Tokopedia memperkuat temuan bahwa digitalisasi berkontribusi terhadap peningkatan retensi dan loyalitas karyawan, khususnya generasi muda. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan *human-centered*. Keterbatasan penelitian ini menggunakan studi kepustakaan tanpa data primer langsung serta lebih banyak berfokus pada konteks perusahaan besar dan sektor teknologi, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Riset selanjutnya dapat menginterpolasi *mixed methods*, memperluas kajian pada UMKM dan organisasi *non-teknologi*, serta mengembangkan sistem *digital talent management* berbasis AI yang lebih terintegrasi.

Kata Kunci: *Talent Management Digital*, Retensi Karyawan, Loyalitas Karyawan, Generasi Milenial, Generasi Z, Transformasi Digital, MSDM

How to Cite: Permana, R. M., Azzaakiyyah, H. K., & Junaidi, A. (2026). Strategi Talent Management Berbasis Digital dalam Meningkatkan Retensi dan Loyalitas Karyawan Generasi Milenial dan Gen Z. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 1492-1509. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5655>

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja dalam satu dekade terakhir mengalami transformasi besar akibat digitalisasi yang memengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusia secara strategis. *Talent management* kini tidak hanya berfokus pada rekrutmen, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, dan retensi karyawan jangka panjang (FB Seidu et al., 2025; Schinnenburg & Böhmer, 2025). Pemanfaatan teknologi seperti *Human Resource Information System (HRIS)*, *Artificial Intelligence*, dan *People Analytics* semakin memperkuat pengambilan keputusan berbasis data dalam pengelolaan talenta (Arini et al., 2025; Nawaz et al., 2024). Di sisi lain, dominasi generasi milenial dan Gen Z dalam dunia kerja mendorong organisasi untuk menyediakan sistem kerja yang lebih fleksibel, digital, dan responsif terhadap pengalaman kerja karyawan, karena kualitas pengalaman tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan (Anugrah et al., 2020; Deschênes, 2024; Priporas et al., 2017).

Kajian mengenai retensi karyawan dalam literatur SDM menjelaskan bahwa kemampuan organisasi mempertahankan tenaga kerja berkualitas sangat dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor internal. Kompensasi menjadi salah satu aspek, namun keterlibatan karyawan, budaya kerja, serta peluang pengembangan karier memiliki kontribusi yang sama kuat dalam menjaga keberlanjutan hubungan kerja (Hendri, 2025; Jimoh, 2025). Generasi milenial dan Gen Z menunjukkan kecenderungan mobilitas kerja yang lebih tinggi karena mereka mencari lingkungan kerja yang mampu memberikan pengalaman baru dan perkembangan karier yang cepat. Kondisi ini mendorong organisasi untuk mengembangkan strategi yang lebih adaptif berbasis teknologi agar mampu menciptakan keterikatan yang lebih kuat. Penggunaan pendekatan digital *talent management* menjadi salah satu cara dalam membangun hubungan kerja yang lebih relevan bagi generasi tersebut.

Loyalitas karyawan dalam perspektif modern mengalami pergeseran makna dari sekadar durasi masa kerja menuju tingkat keterikatan emosional dan kontribusi aktif terhadap organisasi. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa generasi muda lebih menghargai keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas waktu, serta kesempatan untuk berkembang melalui teknologi digital (Lee & Joseph Sirgy, 2019; Milawati et al., 2026). Faktor-faktor tersebut menjadi penentu utama dalam membentuk loyalitas yang lebih stabil dalam lingkungan kerja. Organisasi yang mampu menciptakan pengalaman kerja berbasis digital yang interaktif cenderung memperoleh tingkat loyalitas lebih tinggi dari karyawan generasi milenial dan Gen Z. Hubungan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja menjadi elemen kunci dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Strategi *talent management* berbasis digital mencakup berbagai komponen seperti proses rekrutmen digital, sistem onboarding berbasis platform, pelatihan daring, serta evaluasi kinerja yang memanfaatkan analitik data. Integrasi teknologi dalam setiap tahapan tersebut menciptakan sistem pengelolaan SDM yang lebih terstruktur, cepat, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan organisasi. Penggunaan *data analytics* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi risiko perpindahan karyawan sehingga langkah pencegahan dapat dilakukan lebih awal (X. Wang & Huang, 2025). Generasi milenial dan Gen Z yang terbiasa dengan interaksi digital menganggap pendekatan ini lebih sesuai dengan gaya kerja mereka yang dinamis dan transparan. Keselarasan ini memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan dalam konteks digital.

Teori *Human Capital* menempatkan karyawan sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi langsung terhadap keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Becker, 1964). Pandangan ini mendorong perusahaan untuk berinvestasi pada pengembangan kompetensi karyawan melalui sistem yang terstruktur dan berkelanjutan. Digitalisasi memperkuat implementasi konsep tersebut melalui sistem pelacakan kompetensi yang memungkinkan organisasi memantau perkembangan keterampilan karyawan secara *real-time*. Informasi tersebut digunakan untuk menyusun program pengembangan yang lebih tepat sasaran sesuai kebutuhan individu dan organisasi. Kondisi ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sekaligus memperkuat loyalitas karyawan generasi muda yang berorientasi pada pengembangan karier.

Teori *Social Exchange* menjelaskan hubungan kerja sebagai bentuk pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi yang didasarkan pada keseimbangan kontribusi dan imbalan (Cook et al., 2013). Organisasi yang menyediakan dukungan kerja, akses teknologi, serta lingkungan yang kondusif cenderung memperoleh respon positif dari karyawan berupa loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi. Dalam konteks *digital talent management*, dukungan tersebut diwujudkan melalui fleksibilitas kerja, sistem digital yang efisien, serta peluang pengembangan diri berbasis teknologi. Generasi milenial dan Gen Z memberikan respons kuat terhadap bentuk dukungan *non-material* yang berkaitan dengan pengalaman kerja dan perkembangan diri. Hubungan ini memperkuat peran strategi digital dalam membangun ikatan jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

Keseluruhan kajian menunjukkan bahwa strategi *talent management* berbasis digital memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z. Transformasi digital menggeser pendekatan manajemen SDM menuju sistem yang lebih adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada pengalaman karyawan.

Perubahan ini membentuk paradigma baru dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan teknologi sebagai bagian integral dari strategi organisasi. Organisasi yang mampu menggabungkan pendekatan *human-centered* dengan inovasi digital memiliki peluang lebih besar dalam mempertahankan talenta terbaik. Kajian lanjutan terhadap efektivitas implementasi strategi ini masih diperlukan untuk memahami dinamika yang terus berkembang dalam dunia kerja modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan strategi *talent management* berbasis digital dapat memengaruhi tingkat retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z, serta mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memperkuat atau melemahkan efektivitas implementasi strategi tersebut dalam lingkungan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (*literature review*) untuk mengkaji strategi *talent management* berbasis digital dalam meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap konsep, temuan empiris, serta pola hubungan antarvariabel yang telah dikaji dalam berbagai studi sebelumnya, bukan pada pengujian hipotesis secara statistik. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, yaitu dengan menafsirkan, mengelompokkan, dan merangkum temuan-temuan utama dari literatur yang relevan sehingga menghasilkan sintesis konseptual yang komprehensif mengenai topik penelitian.

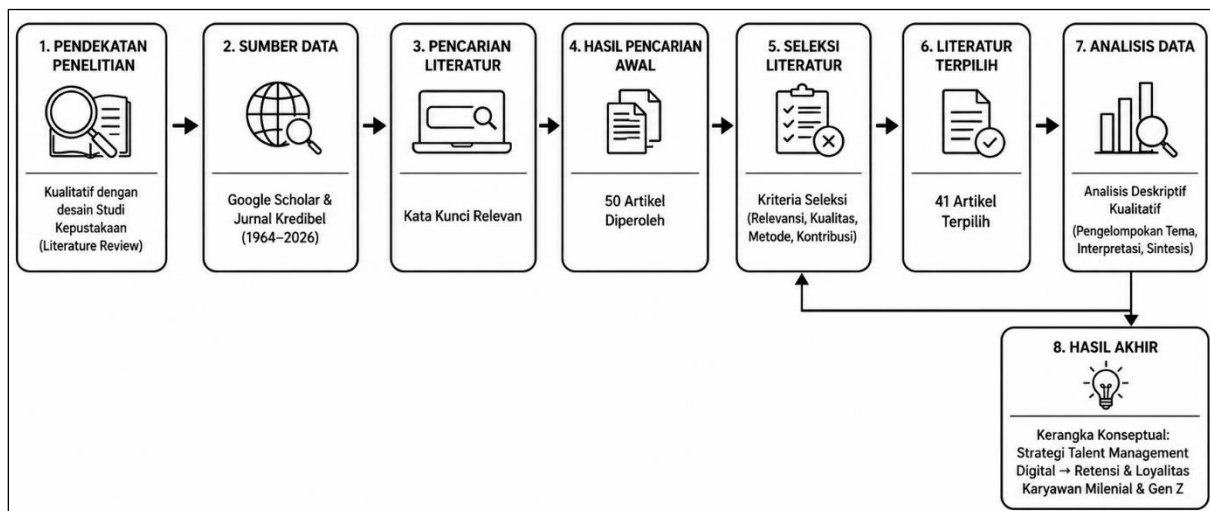
Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai publikasi ilmiah yang diakses melalui Google Scholar serta beberapa situs dan jurnal bereputasi yang dianggap kredibel dalam bidang manajemen sumber daya manusia, teknologi organisasi, dan perilaku organisasi. Rentang tahun publikasi yang digunakan dibatasi dari tahun 1964 hingga 2026 untuk memastikan relevansi data dengan perkembangan terbaru terkait digitalisasi dalam praktik manajemen talenta. Pemilihan rentang waktu ini didasarkan pada percepatan transformasi digital di dunia kerja yang mulai signifikan sejak pertengahan dekade 2010-an hingga perkembangan terkini pada era ekonomi digital.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian kata kunci yang relevan seperti “*digital talent management*”, “*employee retention*”, “*millennial workforce*”, “*Gen Z employee behavior*”, dan “*HR digital transformation*”. Dari hasil pencarian awal diperoleh sebanyak 50 artikel ilmiah yang dianggap relevan dengan topik penelitian. Namun, tidak seluruh artikel

tersebut digunakan dalam analisis akhir karena dilakukan proses seleksi untuk menjaga kualitas dan validitas sumber yang digunakan dalam penelitian ini.

Seleksi literatur dilakukan secara ketat berdasarkan beberapa kriteria, yaitu relevansi langsung dengan variabel penelitian, kualitas publikasi (jurnal terindeks atau sumber kredibel), kejelasan metode penelitian, serta kontribusi terhadap pengembangan konsep *talent management* berbasis digital. Artikel yang bersifat duplikatif, tidak memiliki metodologi yang jelas, atau tidak secara langsung membahas retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z dikeluarkan dari daftar analisis. Melalui proses seleksi tersebut, jumlah artikel yang digunakan dalam penelitian ini berkurang menjadi 41 artikel yang dianggap paling representatif dan berkualitas.

Teknik analisis data dilakukan melalui pendekatan deskriptif kualitatif dengan cara mengorganisasi temuan-temuan dari literatur terpilih ke dalam tema-tema utama, seperti digitalisasi *talent management*, faktor retensi karyawan, dan determinan loyalitas generasi milenial serta Gen Z. Setiap temuan kemudian dibandingkan, diinterpretasikan, dan disintesis untuk menghasilkan pemahaman yang lebih utuh mengenai hubungan antar konsep yang diteliti. Hasil analisis ini digunakan untuk membangun kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana strategi talent management berbasis digital dapat memengaruhi retensi dan loyalitas karyawan dalam konteks organisasi modern. Diagram alur metodologi penelitian dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Diagram alur metodologi penelitian

HASIL

Talent management digital merujuk pada pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan teknologi dalam seluruh siklus pengelolaan karyawan, mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga retensi. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi modern yang menuntut efisiensi, akurasi, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan SDM. Implementasi teknologi seperti *HR analytics*, *artificial intelligence*, dan *platform digital learning* memungkinkan organisasi mengelola talenta secara lebih berbasis data dan terukur. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi sistem ini mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih personal dan adaptif, terutama bagi karyawan generasi muda yang terbiasa dengan ekosistem digital (Abhari, 2025). Hal ini menjadikan *talent management digital* sebagai fondasi utama dalam strategi SDM modern.

Retensi karyawan dalam konteks penelitian ini dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan untuk tetap bertahan dalam jangka waktu tertentu. Hasil kajian menunjukkan bahwa retensi dipengaruhi oleh pengalaman kerja, budaya organisasi, serta peluang pengembangan karier yang didukung oleh sistem digital (Hosen et al., 2024). Organisasi yang menerapkan *digital talent management* terbukti memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah dibandingkan organisasi konvensional. Penggunaan sistem berbasis data membantu organisasi mengidentifikasi potensi keluar karyawan lebih dini sehingga dapat dilakukan intervensi secara tepat. Retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas integrasi teknologi dalam manajemen SDM.

Loyalitas karyawan dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai lamanya masa kerja, tetapi juga sebagai tingkat keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa loyalitas generasi milenial dan Gen Z sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang interaktif, fleksibel, dan berbasis teknologi (Krishna & Agrawal, 2024). Organisasi yang mampu menciptakan ekosistem kerja digital yang mendukung pengembangan diri cenderung memiliki tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi. Faktor seperti keterlibatan digital, akses pembelajaran online, dan sistem penghargaan berbasis aplikasi menjadi penentu utama dalam membangun loyalitas. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas kini bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja digital.

Generasi milenial dalam dunia kerja modern menunjukkan karakteristik yang adaptif terhadap perubahan, memiliki orientasi pada pengembangan diri, serta mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa generasi ini merespons positif terhadap penerapan sistem digital dalam pengelolaan SDM karena memberikan fleksibilitas dan transparansi dalam proses kerja (Rabbiyanti et al., 2025). Mereka cenderung

bertahan pada organisasi yang menyediakan peluang karier yang jelas serta sistem kerja berbasis teknologi. Studi lain menunjukkan bahwa pendekatan digital mampu meningkatkan keterlibatan generasi milenial dalam proses pengembangan kompetensi (Mhaske et al., 2025). Hal ini menjadikan generasi milenial sebagai kelompok yang sangat responsif terhadap transformasi digital dalam organisasi.

Generasi Z merupakan kelompok tenaga kerja yang lahir dan tumbuh dalam era digital sehingga memiliki ketergantungan tinggi terhadap teknologi dalam aktivitas sehari-hari, termasuk dalam dunia kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gen Z lebih menyukai sistem kerja yang fleksibel, interaktif, dan berbasis aplikasi digital (Ananda, 2026). Mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja yang cepat, transparan, dan berbasis umpan balik *real-time*. Organisasi yang tidak mampu menyediakan ekosistem digital yang memadai cenderung mengalami kesulitan dalam mempertahankan kelompok ini. *Digital talent management* menjadi faktor kunci dalam meningkatkan retensi dan loyalitas Gen Z.

Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia telah mengubah cara organisasi beroperasi dari sistem manual menjadi sistem berbasis data dan teknologi. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi ini memperbaiki kualitas pengambilan keputusan SDM (Widjaja & Soetjipto, 2025). Integrasi teknologi seperti AI, *HR analytics*, dan *platform digital* memungkinkan organisasi mengelola karyawan secara lebih strategis. Transformasi ini juga menciptakan pengalaman kerja yang lebih personal dan adaptif bagi karyawan generasi muda. Transformasi digital menjadi elemen fundamental dalam pengembangan sistem SDM modern.

Manajemen sumber daya manusia dalam konteks penelitian ini mengalami pergeseran paradigma dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis berbasis teknologi. Hasil kajian menunjukkan bahwa peran HR menjadi penggerak utama dalam strategi bisnis organisasi (Caylan, 2024). Digitalisasi memungkinkan HR untuk berperan lebih proaktif dalam pengembangan talenta, peningkatan keterlibatan, dan penguatan budaya organisasi. Sistem berbasis data memberikan kemampuan bagi HR untuk melakukan prediksi dan intervensi terhadap dinamika tenaga kerja. Hal ini menjadikan manajemen SDM sebagai fungsi strategis dalam era digital.

Integrasi digital dalam *talent management* memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z. Setiap konsep yang dikaji saling berkaitan dalam membentuk ekosistem manajemen SDM yang lebih adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada pengalaman karyawan. Perubahan perilaku generasi tenaga kerja memperkuat kebutuhan organisasi untuk mengadopsi teknologi secara menyeluruh dalam

strategi pengelolaan talenta. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi di era digital sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan *human-centered* yang berkelanjutan.

DISKUSI

Perubahan lanskap ketenagakerjaan modern menunjukkan transformasi struktural yang semakin kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama sebagai konsekuensi dari percepatan digitalisasi di berbagai sektor industri. Perubahan ini menyentuh aspek sosial dan perilaku tenaga kerja yang kini didominasi oleh generasi milenial dan Gen Z. Kedua generasi ini membawa karakteristik yang berbeda secara fundamental dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi digital, serta pencarian makna dalam pekerjaan. Organisasi yang masih mengandalkan pendekatan tradisional dalam pengelolaan SDM cenderung mengalami kesenjangan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja baru yang lebih dinamis dan adaptif (Zhong et al., 2021). Kondisi ini mendorong munculnya kebutuhan strategis untuk mengembangkan *talent management* berbasis digital yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan pengalaman kerja yang lebih personal, adaptif, dan berbasis data. Dalam kerangka ini, transformasi digital telah menjadi fondasi utama dalam membangun sistem pengelolaan talenta yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi dan keterlibatan karyawan. Dinamika tersebut mempertegas bahwa hubungan antara *digital talent management*, retensi, dan loyalitas karyawan merupakan isu strategis yang relevan dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern.

Teori *Human Capital* menjelaskan bahwa karyawan merupakan aset strategis organisasi yang memiliki nilai investasi jangka panjang melalui kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki (Becker, 1964). Dalam perkembangan era digital, konsep ini diperkuat melalui pemanfaatan teknologi seperti *HR analytics*, *artificial intelligence*, dan *learning management system* yang memungkinkan organisasi mengelola serta mengembangkan SDM secara lebih sistematis dan berbasis data. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengembangan SDM berbasis teknologi cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi (D. Wang et al., 2025). Sementara itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun melalui mekanisme timbal balik berdasarkan persepsi dukungan, keadilan, dan kualitas pengalaman kerja (Cook et al., 2013). Dalam konteks generasi milenial dan Gen Z, pengalaman kerja digital seperti fleksibilitas kerja, transparansi sistem, akses teknologi, dan peluang pengembangan diri menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas dan komitmen terhadap

organisasi. Penelitian Shah & Mola (2026) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi berbasis sistem kerja digital berkontribusi terhadap penurunan turnover karyawan, sehingga integrasi pengembangan SDM dan pengalaman kerja digital menjadi faktor strategis dalam meningkatkan loyalitas tenaga kerja modern.

Studi kasus pada perusahaan teknologi global Google menunjukkan implementasi nyata dari konsep *People Analytics* sebagai inti dari strategi *talent management* berbasis digital yang sangat terintegrasi. Pendekatan ini mencerminkan penerapan lanjutan dari teori *Human Capital* dan *Data-Driven Decision Making*, di mana pengelolaan karyawan tidak lagi berbasis intuisi manajerial semata, tetapi ditopang oleh analisis data perilaku, kinerja, dan kepuasan karyawan secara *real-time*. Berdasarkan laporan internal perusahaan, tingkat retensi karyawan Google mencapai sekitar 80%, yang secara signifikan tidak jauh berbeda dibandingkan rata-rata industri teknologi global yang berada pada kisaran 90% (Google, 2026; Terlecki, 2025). Perbedaan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan data analitik dalam manajemen SDM memberikan keunggulan kompetitif yang substansial dalam mempertahankan talenta berkualitas. Sistem *People Analytics* memungkinkan organisasi melakukan pemetaan mendalam terhadap kebutuhan karyawan, termasuk mendeteksi potensi burnout, tingkat keterlibatan, hingga preferensi kerja individu. Intervensi berbasis data ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika psikologis tenaga kerja, khususnya generasi milenial dan Gen Z yang sangat sensitif terhadap pengalaman kerja. Hasil ini memperkuat argumentasi bahwa digitalisasi dalam *talent management* berperan langsung dalam membangun loyalitas karyawan melalui pengalaman kerja yang lebih personal dan berbasis prediksi perilaku.

Studi kasus pada perusahaan *e-commerce* Tokopedia menunjukkan implementasi digital *talent management* dalam konteks negara berkembang yang telah mengalami transformasi signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi. Perusahaan ini mengadopsi *employee engagement platform* yang dirancang untuk meningkatkan interaksi digital antara karyawan dan organisasi melalui sistem terpadu yang mencakup pelatihan daring, umpan balik kinerja *real-time*, serta mekanisme penghargaan berbasis aplikasi. Data tahun 2023 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan Gen Z berada pada angka 12%, lebih rendah dibandingkan rata-rata industri startup Indonesia yang mencapai 54%, yang mengindikasikan efektivitas pendekatan digital dalam meningkatkan retensi tenaga kerja muda (Hidayatullah et al., 2025; Rizqyta, 2023). Dalam perspektif *Social Exchange Theory* oleh (Cook et al., 2013), sistem ini memperkuat persepsi dukungan organisasi melalui akses yang lebih transparan terhadap informasi kinerja dan pengembangan karier. Karyawan merasa lebih

dihargai karena memiliki kendali lebih besar terhadap perkembangan profesional mereka melalui sistem digital yang mudah diakses dan interaktif. Implementasi ini menunjukkan bahwa *digital talent management* dapat diadaptasi secara efektif dalam konteks perusahaan di negara berkembang dengan hasil yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menegaskan bahwa faktor pengalaman kerja digital menjadi determinan penting dalam membentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Permasalahan utama dalam implementasi *digital talent management* terletak pada adanya kesenjangan adopsi teknologi antar generasi yang masih cukup nyata dalam struktur organisasi modern. Perbedaan tingkat literasi digital antara karyawan yang lebih senior dengan generasi milenial dan Gen Z menciptakan variasi kemampuan dalam memahami serta mengoperasikan sistem digital yang digunakan dalam manajemen SDM. Kondisi ini sering menimbulkan hambatan adaptasi yang berdampak pada menurunnya efektivitas implementasi program digital secara keseluruhan, terutama ketika organisasi melakukan transformasi sistem secara cepat tanpa persiapan yang memadai. Dalam perspektif *Technology Acceptance Model (TAM)*, hambatan ini dapat dijelaskan melalui rendahnya *perceived ease of use* pada sebagian karyawan terhadap sistem baru (Venkatesh et al., 2003) and (Davis, 1989). Solusi yang dapat diterapkan adalah pengembangan program *digital onboarding* yang dirancang secara sistematis, bertahap, dan berbasis pengalaman pengguna untuk meningkatkan pemahaman teknologi kerja sejak awal masa kerja. Pendekatan ini berfungsi sebagai mekanisme transfer pengetahuan digital yang terstruktur. Studi implementatif menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan onboarding digital secara konsisten mampu meningkatkan kecepatan adopsi teknologi hingga 54%, yang menunjukkan efektivitas pendekatan berbasis pembelajaran adaptif (McQuillen, 2025). Selain itu, pelatihan berbasis simulasi digital memperkuat proses pembelajaran melalui pengalaman langsung yang lebih interaktif, sehingga mempercepat proses internalisasi sistem kerja baru dalam organisasi.

Permasalahan kedua dalam implementasi *digital talent management* berkaitan dengan rendahnya tingkat keterlibatan karyawan terhadap sistem HR digital yang dirancang terlalu administratif dan kurang memberikan elemen interaksi yang bermakna. Sistem yang hanya berfokus pada fungsi pelaporan dan administrasi sering kali gagal menciptakan pengalaman kerja yang menarik bagi generasi muda yang memiliki preferensi terhadap interaksi digital yang dinamis. Dalam perspektif *Job Characteristics Theory*, rendahnya variasi tugas dan minimnya umpan balik langsung dalam sistem digital dapat menurunkan motivasi intrinsik karyawan (Zhang et al., 2026). Kondisi ini berdampak pada penurunan loyalitas, khususnya pada Gen Z yang sangat mengutamakan pengalaman kerja berbasis partisipasi aktif dan

pencapaian yang terukur. Solusi yang dapat dikembangkan adalah penerapan gamification dalam platform HR digital yang mengintegrasikan elemen permainan seperti poin, level, badge, dan sistem penghargaan berbasis pencapaian. Pendekatan ini mengubah aktivitas kerja menjadi lebih interaktif dan memberikan umpan balik instan terhadap kinerja karyawan. Studi empiris menunjukkan bahwa penerapan *gamification* dapat meningkatkan *employee engagement* hingga 60% dalam satu tahun implementasi, yang mengindikasikan efektivitas pendekatan ini dalam meningkatkan keterlibatan emosional dan perilaku karyawan terhadap organisasi (Popera, 2025). Karakteristik Gen Z yang cenderung menyukai sistem visual, instan, dan berbasis penghargaan membuat *gamification* menjadi strategi yang sangat relevan dalam konteks digital *talent management* modern.

Permasalahan ketiga muncul pada keterbatasan pemanfaatan data dalam proses pengambilan keputusan SDM yang masih bersifat terfragmentasi di banyak organisasi. Banyak perusahaan telah mengadopsi sistem digital, namun belum mampu mengintegrasikan seluruh data karyawan ke dalam satu ekosistem analitik yang komprehensif. Kondisi ini menyebabkan keputusan *talent management* sering kali bersifat reaktif, bukan prediktif, sehingga mengurangi efektivitas strategi retensi dan pengembangan karyawan. Dalam perspektif *Decision-Making Theory*, keterbatasan integrasi data ini menghambat organisasi dalam mencapai optimalisasi keputusan berbasis informasi yang akurat (Nechita et al., 2025). Solusi yang dapat diterapkan adalah implementasi *integrated HR analytics system* yang menggabungkan data kinerja, kepuasan kerja, perilaku digital, dan pola interaksi karyawan dalam satu platform analitik terpadu. Sistem ini memungkinkan organisasi melakukan analisis prediktif terhadap risiko *turnover* serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan secara lebih presisi. Implementasi sistem ini di beberapa perusahaan teknologi menunjukkan penurunan tingkat *turnover* hingga 18% dalam enam bulan pertama penggunaan, yang menegaskan bahwa pendekatan berbasis data memiliki kontribusi signifikan dalam penguatan strategi *talent management digital* (Fitria et al., 2025).

Temuan dari berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa *digital talent management* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan retensi dan loyalitas karyawan, khususnya pada generasi milenial dan Gen Z yang mendominasi angkatan kerja modern. Studi oleh Sanguineti et al. (2026) menegaskan bahwa mayoritas karyawan muda menunjukkan preferensi kuat terhadap organisasi yang menyediakan sistem kerja berbasis digital yang fleksibel, transparan, dan interaktif dibandingkan model kerja tradisional yang kaku. Temuan ini sejalan dengan teori *Expectancy Theory* yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh ekspektasi individu terhadap hasil yang diperoleh dari upaya kerja

mereka (Bandhu et al., 2024; Fang, 2023). Digitalisasi dalam manajemen SDM memperkuat hubungan ini dengan menyediakan sistem yang lebih transparan dalam evaluasi kinerja dan pengembangan karier. Fenomena ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam SDM tidak lagi dapat dipandang sebagai inovasi opsional, melainkan telah menjadi kebutuhan struktural dalam membangun daya saing organisasi. Integrasi teknologi dalam pengelolaan talenta juga menciptakan nilai tambah strategis melalui peningkatan efisiensi, akurasi pengambilan keputusan, serta penguatan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Sintesis dari berbagai teori, studi kasus, dan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *talent management* berbasis digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan *human-centered*. Dalam perspektif ini, teknologi berfungsi medium yang memperkuat pengalaman kerja karyawan secara emosional dan psikologis. Organisasi yang mampu menyeimbangkan efisiensi sistem digital dengan kebutuhan emosional karyawan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan stabil (Tkalac & Verčič, 2025). Hal ini sejalan dengan konsep *Person-Organization Fit* yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai individu dan budaya organisasi dalam membentuk loyalitas jangka panjang (Subramanian et al., 2023). Generasi milenial dan Gen Z sebagai tenaga kerja dominan saat ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, transparansi, serta keterlibatan aktif dalam sistem kerja digital. Strategi *talent management* yang adaptif, inklusif, dan berbasis pengalaman pengguna menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan organisasi di tengah persaingan tenaga kerja global yang semakin ketat.

Keseluruhan analisis menunjukkan bahwa digitalisasi dalam *talent management* telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia secara fundamental dari pendekatan administratif tradisional menuju sistem strategis berbasis data dan teknologi. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada efisiensi proses organisasi, tetapi juga menciptakan transformasi mendalam dalam cara organisasi membangun hubungan dengan karyawan melalui pengalaman kerja yang lebih personal, adaptif, dan terukur. Dalam perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi menjadi faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang. Namun demikian, keberhasilan implementasi *digital talent management* sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan budaya kerja, literasi digital karyawan, serta integrasi sistem secara menyeluruh. Tanpa kesiapan tersebut, transformasi digital berpotensi menciptakan kesenjangan baru dalam organisasi. Kajian ini memperkuat urgensi pengembangan model *talent management* berbasis digital yang lebih holistik, terintegrasi, dan

berorientasi masa depan guna menjawab kompleksitas dinamika tenaga kerja modern yang terus berkembang.

Implikasi teoritis dari penelitian ini memperkuat konsep *Human Capital* dan *Social Exchange Theory* dalam konteks digitalisasi SDM, di mana investasi teknologi dalam pengelolaan talenta terbukti meningkatkan nilai keterikatan karyawan terhadap organisasi. Secara praktis, hasil kajian ini memberikan gambaran bahwa organisasi perlu mengintegrasikan teknologi digital secara menyeluruh dalam setiap proses *talent management*, mulai dari rekrutmen hingga retensi. Bagi manajemen SDM, pendekatan berbasis data menjadi instrumen penting dalam mengambil keputusan strategis terkait pengembangan dan mempertahankan karyawan, khususnya generasi milenial dan Gen Z yang memiliki karakter kerja berbasis teknologi dan pengalaman.

Tabel 1. Strategi *talent management* berbasis digital dalam meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan gen Z

No	Fokus Kajian	Temuan Utama	Teori/Pendekatan Pendukung	Implikasi
1	Transformasi ketenagakerjaan modern	Digitalisasi mengubah pola pengelolaan SDM dari sistem tradisional menuju sistem berbasis teknologi dan data yang lebih adaptif terhadap kebutuhan generasi milenial dan Gen Z.	Transformasi Digital SDM	Organisasi perlu mengembangkan sistem kerja digital yang fleksibel dan berorientasi pada pengalaman karyawan.
2	Karakteristik generasi milenial dan Gen Z	Generasi muda memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi, transparansi, dan makna pekerjaan.	<i>Workforce Behavior Theory</i>	Strategi SDM harus lebih personal, interaktif, dan berbasis teknologi digital.
3	<i>Human Capital Theory</i>	Karyawan dipandang sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan melalui investasi kompetensi berbasis teknologi.	<i>Human Capital Theory</i> (Becker, 1964)	Digitalisasi meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi dan produktivitas organisasi.
4	HR <i>analytics</i> dan AI	Penggunaan HR <i>analytics</i> dan <i>artificial intelligence</i> membantu organisasi memetakan kompetensi serta kebutuhan pengembangan SDM secara lebih akurat.	<i>Data-Driven HRM</i>	Pengambilan keputusan SDM menjadi lebih strategis dan berbasis data.
5	<i>Social Exchange Theory</i>	Loyalitas karyawan terbentuk melalui hubungan timbal balik antara	<i>Social Exchange Theory</i>	Dukungan digital dan fleksibilitas kerja

		dukungan organisasi dan pengalaman kerja positif.			meningkatkan komitmen organisasi.
6	Studi kasus Google	Implementasi <i>People Analytics</i> memungkinkan analisis perilaku dan kepuasan karyawan secara <i>real-time</i> untuk meningkatkan retensi dan loyalitas.	<i>Human Capital & Data-Driven Decision Making</i>		Digital talent management memperkuat pengalaman kerja yang personal dan adaptif.
7	Studi kasus Tokopedia	Penggunaan <i>employee engagement platform</i> berhasil menurunkan turnover karyawan Gen Z dibanding rata-rata industri startup Indonesia.	<i>Social Exchange Theory</i>		Platform digital meningkatkan keterikatan emosional dan pengalaman kerja interaktif.
8	Kesenjangan adopsi teknologi	Perbedaan literasi digital antar generasi menjadi hambatan utama dalam implementasi digital talent management.	<i>Technology Acceptance Model (TAM)</i>		Organisasi perlu menerapkan <i>digital onboarding</i> dan pelatihan adaptif berbasis simulasi.
9	<i>Digital onboarding</i>	Program <i>onboarding digital</i> mempercepat adopsi teknologi dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menggunakan sistem kerja digital.	<i>Adaptive Learning Approach</i>		Transfer pengetahuan digital menjadi lebih efektif dan terstruktur.
10	Rendahnya <i>employee engagement</i>	Sistem HR digital yang terlalu administratif menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan generasi muda.	<i>Job Characteristics Theory</i>		Sistem HR perlu lebih interaktif dan berbasis pengalaman pengguna.
11	Gamification dalam HR digital	Penerapan <i>gamification</i> meningkatkan engagement melalui sistem penghargaan, poin, dan visualisasi progres kerja.	<i>Gamification Approach</i>		Karyawan Gen Z lebih responsif terhadap sistem kerja berbasis interaksi digital.
12	Fragmentasi data SDM	Banyak organisasi belum memiliki sistem analitik SDM yang terintegrasi sehingga keputusan masih bersifat reaktif.	<i>Decision-Making Theory</i>		<i>Integrated HR analytics system</i> meningkatkan akurasi prediksi turnover dan loyalitas.
13	Penelitian terdahulu	<i>Digital talent management</i> secara konsisten terbukti meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan generasi muda.	<i>Expectancy Theory</i>		Sistem digital meningkatkan motivasi kerja melalui transparansi evaluasi dan karier.
14	Pendekatan <i>human-centered</i>	Keberhasilan <i>digital talent management</i> sangat bergantung pada keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kebutuhan emosional karyawan.	<i>Person-Organization Fit</i>		Pengalaman kerja digital yang positif memperkuat loyalitas jangka panjang.

15	Paradigma baru manajemen SDM	Digitalisasi manajemen sistem data, prediksi, dan pengalaman kerja	mengubah SDM menjadi strategis berbasis personal.	<i>Dynamic Capabilities Theory</i>	Organisasi harus meningkatkan kesiapan budaya digital dan integrasi teknologi secara menyeluruh.
----	------------------------------	--	---	------------------------------------	--

KESIMPULAN

Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi *talent management* berbasis digital memiliki peran strategis dalam meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z. Integrasi teknologi dalam pengelolaan SDM melalui sistem seperti HR *analytics*, platform pembelajaran digital, dan *employee engagement system* mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih adaptif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan generasi muda. Temuan dari berbagai teori, penelitian terdahulu, serta studi kasus menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan digital memiliki tingkat retensi dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi konvensional. Hal ini menegaskan bahwa transformasi digital telah menjadi elemen fundamental dalam membangun hubungan kerja jangka panjang antara organisasi dan karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi kepustakaan sehingga tidak melibatkan data primer langsung dari responden atau organisasi secara langsung. Selain itu, sebagian besar literatur yang digunakan berasal dari konteks perusahaan besar dan teknologi, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi organisasi skala kecil dan menengah. Keterbatasan lain terletak pada perbedaan konteks budaya dan geografis dari studi kasus yang digunakan, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Variasi implementasi *digital talent management* antar industri juga belum dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini.

REKOMENDASI

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) agar dapat menggabungkan analisis konseptual dengan data empiris langsung dari organisasi. Studi lanjutan juga perlu memperluas cakupan pada sektor UMKM dan organisasi non-teknologi untuk melihat efektivitas *digital talent management* secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan model kuantitatif yang menguji secara langsung pengaruh variabel *digital talent management* terhadap retensi dan loyalitas karyawan. Organisasi juga disarankan untuk memperkuat literasi digital karyawan serta mengembangkan

sistem HR berbasis AI dan *analytics* yang lebih terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan talenta.

REFERENSI

- Abhari, K. (2025). Employee Participation in Digital Transformation: From Digitalization Sentiment to Transformation Predisposition. *Information & Management*, 62(8), 104212. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104212>
- Ananda, P. S. (2026). The Role of Flexible Work Arrangement on Generation Z Employee. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(5), 9634–9650. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i5.1276>
- Anugrah, P. A., Dhewanto, W., & Fadhil Nurdayat, I. (2020). Understanding the Role of Job Satisfaction in Workplace from Millennial Generation's Perspective toward Organizational Performance. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6662>
- Arini, L. O., Dessy Nur Ardillah, & Syahrial Shaddiq. (2025). Aligning Human Resource Information Systems (HRIS) with the Imperatives of Society 5.0: A Strategic Framework for Digital Talent Management in the Indonesian Banking Sector. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(7), 300–322. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.656>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Results.
- Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. In *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management* (pp. 51–69). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch003>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319–340.
- Deschênes, A.-A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, 13, 100351. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100351>
- Fang, J. (2023). Application and Limitations of the Expectancy Theory in Organizations. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 54(1), 7–12. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/54/20230868>
- FB Seidu, E. O. N. D Ocansey, P. B. A Yamoah, & J Pepra-Mensah. (2025). Talent Management and Employee Retention in Knowledge Intensive Firms. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 8(4), 1. <https://doi.org/10.52589/BJMMS-U5OIXPKH>
- Fitria, N., Muttaqien, F., & Masyhuri, M. (2025). Dampak Strategi Rekrutmen dan Sistem Onboarding Terhadap Retensi Karyawan pada Startup Marketplace. *EMAS*, 6(9), 1997–2008. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i9.12369>
- Google. (2026). *Google Retention Score*. Comparably. <https://www.comparably.com/companies/google/retention>

- Hendri, M. I. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, *11*, 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101586>
- Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, *3*(2), 01–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, *10*(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Jimoh, A. L. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: the role of perceived organizational support. *Journal of Management Development*, *44*(5), 700–710. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370>
- Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2024). Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards? *Administrative Sciences*, *15*(1), 11. <https://doi.org/10.3390/admsci15010011>
- Lee, D.-J., & Joseph Sirgy, M. (2019). Work-Life Balance in the Digital Workplace: The Impact of Schedule Flexibility and Telecommuting on Work-Life Balance and Overall Life Satisfaction. In *Thriving in Digital Workspaces* (pp. 355–384). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24463-7_18
- McQuillen, B. (2025). *Integrating Technology into Onboarding Processes: Enhancing the Onboarding Experience with Digital Tools*. IGNITE. <https://www.ignitehcm.com/blog/integrating-technology-into-onboarding-processes-enhancing-the-onboarding-experience-with-digital-tools>
- Mhaske, P., Bhattacharjee, B., Haldar, N., Upadhyay, P., & Mandal, A. (2025). Bridging digital skill gaps in the global workforce: A synthesis and conceptual framework building. *Research in Globalization*, *11*, 100311. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100311>
- Milawati, M., Siregar, H., Yona, M., Nasution, M. F., & Khairani, S. (2026). Work-Life Balance Among Gen Z and Millennials: HR Strategies Involving Leave Policies, Flexible Working Hours, and Welfare Benefits. *Journal of Economics and Management Sciences*, 994–1002. <https://doi.org/10.37034/jems.v8i3.435>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, *4*(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
- Nechita, R.-M., Stochioiu, F.-P.-G., & Grecu, I. (2025). Identifying and Prioritising Factors for Effective Decision-Making in Data-Driven Organisations: A DEMATEL Approach. *Systems*, *13*(8), 687. <https://doi.org/10.3390/systems13080687>
- Popera, A. (2025). *Beyond Gamification: Unlock True Engagement Through Playfulness*. SHRM Business. <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/beyond-gamification-unlock-true-engagement-through>
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, *77*, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Rabbiyanti, D. K., Dedih Hafidli, Hasudungan Budi Doppak Tambunan, Yayan Suryanto, & Irlan Karsa Gumilang. (2025). New Trends in Human Resource Management: A Literature Review on Millennials and Gen Z. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)*, *5*(2), 481–491.

- Rizqyta, A. (2023). *Tren Belanja Online 2022 Gen Z: Mie Instan dan Serum Wajah Jadi Produk Paling Laris di Tokopedia*. Tokopedia. https://www.tokopedia.com/blog/tren-belanja-online-2022-gen-z-mie-instan-dan-serum-wajah-jadi-produk-paling-laris-di-tokopedia-rls/?utm_source=google&utm_medium=organic
- Sanguineti, F., Baldighi, C., Denicolai, S., & Previtali, P. (2026). Digital orientation and the hybrid tipping point: Balancing in-person and remote work. *Journal of Innovation & Knowledge, 14*, 100949. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100949>
- Schinnenburg, H., & Böhmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review, 35*(3), 101090. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>
- Shah, M. A. N., & Mola, L. (2026). Digital transformation and knowledge in sustainable employability: A systematic literature review. *Journal of Innovation & Knowledge, 11*, 100855. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100855>
- Subramanian, S., Billsberry, J., & Barrett, M. (2023). A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends. *Management Review Quarterly, 73*(4), 1971–1999. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00290-9>
- Terlecki, Ł. (2025). *Employee Retention Rate in Tech Company: Navigating High Turnover Rates*. Future Code. <https://future-code.dev/en/blog/employee-retention-rate-in-tech-company-navigating-high-turnover-rates/>
- Tkalac, V. A., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review, 51*(3), 102587. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478. <http://about.jstor.org/terms>
- Wang, D., He, B., Dong, N., & Yang, D. (2025). Differentiated digital transformation strategies in manufacturing: The impact of firm ownership on productivity. *International Review of Economics & Finance, 99*, 104002. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104002>
- Wang, X., & Huang, N. (2025). Application of data visualization technology in human resource management and employee resignation prediction. *Systems and Soft Computing, 7*, 200355. <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200355>
- Widjaja, I., & Soetjipto, B. E. (2025). Data-Driven Management : Utilisation of Big Data in HR Decision Making in the Digital Age. *Digital Innovation : International Journal of Management, 2*(2), 193–197. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v2i2.320>
- Zhang, J., Cui, J., & Chai, xinchen. (2026). Job crafting in innovative digital contexts: A configurational analysis of behavioral pathways to performance. *Journal of Innovation & Knowledge, 11*, 100874. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100874>
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management, 14*(5), 228. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>