Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol. 10 No. 4 Tahun 2025, pp. 779-796
DOI: https://doi.org/10.36982/jpp.v10i4.6080
■ Received 10/10/2025 ■ Revised 11/10/2025 ■ Accepted 11/10/2025

Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik: Strategi Adaptif untuk Generasi Milenial dan Z

Muh. Asdig Fanani[1*], Lina Miftahul Jannah[2]
[1,2] Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, Indonesia

Email correspondence: muh.asdig@ui.ac.id

Keywords :
Millennial and Z Generations, State Civil Apparatus, Smart ASN, Human Resource Management, Bureaucratic Reform

Kata Kunci :
Generasi Milenial dan Z, Aparatur Sipil Negara, Smart ASN, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi

Abstract
This study examines the characteristics of millennial and Z generations in Indonesian ASN, analyzes recruitment and retention opportunities and challenges, and evaluates Smart ASN policies to formulate adaptive human resource management strategies to support bureaucratic reform. A descriptive qualitative method with a systematic literature study was used for secondary data analysis from government documents and academic literature related to human resource management, generation theory, and Smart ASN. The results show the need for human resource management that is responsive to the unique character of each generation, including flexible working, technology-based digital training such as artificial intelligence and gamification, and transformational leadership. Although Smart ASN policies accelerate bureaucratic transformation, challenges such as digital literacy gaps and cultural resistance must be addressed. Practical recommendations include strengthening digital training, adapting placement systems, and developing inclusive and sustainable cultures. Follow-up research with primary data is suggested to test the effectiveness of strategies and strengthen evidence-based policies in cross-generational HR management.

Abstrak
Penelitian ini mengkaji karakteristik generasi milenial dan Z dalam ASN Indonesia, menganalisis peluang dan tantangan rekrutmen serta retensi, serta mengevaluasi kebijakan Smart ASN untuk merumuskan strategi pengelolaan SDM adaptif mendukung reformasi birokrasi. Metode kualitatif deskriptif dengan studi literatur sistematis digunakan untuk analisis data sekunder dari dokumen pemerintah dan literatur akademik terkait manajemen SDM, teori generasi, dan Smart ASN. Hasil menunjukkan kebutuhan pengelolaan SDM yang responsif terhadap karakter unik tiap generasi, meliputi kerja fleksibel, pelatihan digital berbasis teknologi seperti kecerdasan buatan dan gamifikasi, serta kepemimpinan transformasional. Meskipun kebijakan Smart ASN mempercepat transformasi birokrasi, tantangan seperti kesenjangan literasi digital dan resistensi budaya harus diatasi. Rekomendasi praktis termasuk penguatan pelatihan digital, adaptasi sistem penempatan, dan pengembangan budaya inklusif serta berkelanjutan. Penelitian lanjutan dengan data primer disarankan untuk menguji efektivitas strategi dan memperkuat kebijakan berbasis bukti dalam pengelolaan SDM lintas generasi.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) di sektor publik memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi pemerintahan di Indonesia. Kualitas SDM yang baik menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan. Seiring dengan perkembangan era transformasi digital dan perubahan demografi, pengelolaan SDM menghadapi tantangan yang semakin kompleks, khususnya terkait kebutuhan dan karakter generasi yang berbeda. Sebagai gambaran awal, berikut tabel distribusi ASN menurut kelompok generasi dan tahun kelahiran.

Tabel 1. Distribusi ASN Menurut Kelompok Generasi dan Tahun Kelahiran

No.	Generasi	Tahun Kelahiran	Jumlah ASN	Persentase dari Total ASN (%)
1	Baby Boomers	1946 - 1964	37.302	0,7
2	Generasi X	1965 - 1976	1.623.198	31,1
3	Generasi Y (Milenial)	1977 - 1994	2.950.985	56,5
4	Generasi Z	1995 - 2010	609.896	11,7
	Total ASN	-	5.221.381	100

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2025)

Saat ini, generasi Milenial dan generasi Z mendominasi komposisi Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia, dengan porsi masing-masing sekitar 56,5% dan 11,7% dari total ASN (Badan Kepegawaian Negara, 2025). Kedua generasi ini memiliki karakteristik tersendiri yang menonjol, terutama dalam pemanfaatan teknologi digital, orientasi nilai kerja, serta preferensi dalam pengembangan karier yang menuntut lebih banyak fleksibilitas dan inovasi. Namun, pengelolaan SDM publik juga mengalami kendala yang signifikan, seperti yang terlihat dari fenomena pengunduran diri masif generasi muda sebanyak 1.967 Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada saat proses pemberkasan tahun 2025 (CNN, 2025). Kondisi ini menandakan adanya kesenjangan antara kebijakan pengelolaan SDM yang diterapkan dengan harapan serta karakter generasi Milenial dan Z di lingkungan ASN. Kesenjangan ini tidak hanya berdampak pada penurunan jumlah tenaga kerja muda yang potensial di sektor publik, tetapi juga berpotensi menjadi penghambat utama dalam upaya reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan efektif. Untuk mengatasi masalah tersebut, sangat penting bagi pemerintah dan pemangku kebijakan untuk memahami dengan mendalam karakter lintas generasi yang kini mendominasi lingkungan kerja Aparatur Sipil Negara. Pemahaman ini menjadi fondasi utama dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan SDM yang

adaptif, responsif, serta mampu menjembatani perbedaan kebutuhan dan nilai antar generasi.

Generasi Milenial dan Generasi Z sama-sama merupakan generasi asli digital yang tumbuh dengan teknologi dan terus menerus terhubung secara online, dengan tingkat kepercayaan diri tinggi serta sifat menuntut dalam lingkungan kerja dan pengembangan karier (Andrea et al., 2016; Dwidienawati et al., 2021). Meski demikian, generasi Milenial dikenal lebih kolaboratif, fleksibel, dan mahir teknologi, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan cepat di lingkungan yang dinamis, sedangkan generasi Z lebih pragmatis dan inovatif, tetapi rentan terhadap masalah kesehatan mental dan pengalaman kerja yang terbatas. Selain itu, generasi Z cenderung lebih realistis dan mandiri, mengutamakan keamanan kerja dan kompensasi moneter, serta lebih siap berpindah kerja demi peluang lebih baik, dengan preferensi komunikasi tatap muka yang lebih tinggi, menandai perubahan dalam hubungan kerja modern (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Mundiarsih et al., 2019). Perbedaan karakteristik ini menuntut sistem pengelolaan SDM yang adaptif, memperhatikan fleksibilitas, kesejahteraan mental, dan menyediakan pengembangan yang personal sesuai kebutuhan masing-masing generasi guna meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan pengunduran diri, dan mendorong loyalitas tenaga kerja lintas generasi yang dinamis.

Kebijakan Smart ASN yang mengintegrasikan teknologi digital dan meritokrasi bertujuan meningkatkan kualitas serta profesionalisme ASN (Johannes, 2024). Tantangan besar dalam mengelola generasi muda yang memiliki karakteristik berbeda, termasuk kecenderungan mentalitas instan dan kerentanan terhadap tekanan psikologis. Oleh karena itu, implementasi sistem manajemen yang responsif terhadap karakter unik generasi Milenial dan Z menjadi sangat krusial. Kasali (2017) menegaskan pentingnya membangun mentalitas tangguh dan pola pikir berkembang pada generasi ini agar dapat beradaptasi dengan baik di lingkungan kerja yang dinamis dan profesional. Tantangan ini tercermin dari tingginya angka pengunduran diri CPNS muda yang harus segera diatasi dengan strategi yang tepat. Salah satu penyebab utama pengunduran diri tersebut adalah penempatan pegawai yang jauh dari domisili asal mereka, terutama terkait kebijakan optimalisasi formasi yang diterapkan pemerintah. Melalui kebijakan ini, banyak peserta yang tidak lulus pada pilihan formasi awalnya kemudian dialihkan ke instansi atau unit kerja lain yang masih tersedia, seringkali berada di daerah terpencil di luar Jawa. Tidak hanya soal penempatan, alasan pengunduran diri CPNS ternyata juga menyentuh ranah personal yang lebih dalam, seperti kendala izin keluarga, ambisi melanjutkan pendidikan, hingga kondisi kesehatan. Di sisi lain, solusi kerja fleksibel bagi CPNS belum diimplementasikan secara optimal, padahal kebijakan Smart ASN yang memanfaatkan teknologi digital sebenarnya memungkinkan ASN untuk bekerja

secara produktif dengan sistem kerja yang lebih fleksibel. Perbaikan sistem rekrutmen dan retensi diperlukan untuk mengatasi masalah ini secara efektif dengan menyesuaikan kebijakan pada kebutuhan serta karakter generasi Milenial dan Z di ASN, guna meningkatkan retensi pegawai muda dan memperlancar reformasi birokrasi. Selain itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bersama Badan Kepegawaian Negara dan Lembaga Administrasi Negara mendorong digitalisasi manajemen ASN melalui layanan *end-to-end* yang dipersonalisasi. Pendekatan ini tidak hanya mempermudah pengelolaan karier tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter generasi Milenial dan Z secara efektif (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2025). Dengan demikian, integrasi teknologi dan meritokrasi dalam Smart ASN perlu diimbangi dengan penguatan aspek karakter dan mental yang diusung Kasali agar reformasi birokrasi dapat berjalan lebih optimal.

Selain itu, pengelolaan SDM yang responsif terhadap keberagaman generasi perlu memanfaatkan teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan, untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi personal sesuai gaya belajar tiap generasi. Teknologi kecerdasan buatan dapat mentransformasi pengembangan SDM dengan memungkinkan pembelajaran yang dipersonalisasi secara masif, menyesuaikan kebutuhan spesifik setiap individu dalam organisasi (McKinsey & Company, 2025). Hal ini sejalan dengan kebutuhan untuk menciptakan sistem pengelolaan SDM yang adaptif, dinamis, dan mampu memperkuat keterlibatan serta produktivitas tenaga kerja lintas generasi di era digital. Manajemen talenta yang adaptif menjadi kunci menjembatani komunikasi lintas generasi demi menjaga kesinambungan dan loyalitas organisasi. Milenial sebagai manajer menghadapi tantangan dalam memimpin generasi Z yang baru memasuki dunia kerja, membutuhkan komunikasi efektif dan pemahaman mendalam terhadap karakter generasi ini. Pendekatan mentoring berkelanjutan serta kerangka teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) menjadi penting dalam menyelaraskan nilai dan kompetensi dua generasi tersebut secara berkelanjutan (Gabrielova & Buchko, 2021).

Sejumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir telah secara intensif mendiagnosis dinamika dan tantangan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) dari generasi Milenial dan Z di Indonesia. Studi-studi ini secara kolektif membentuk landasan penting yang menyoroti adanya disonansi antara karakteristik ASN muda dengan realitas birokrasi. Penelitian oleh Pambudi (2025) dan Sofianto et al. (2024) misalnya, secara gamblang memetakan adanya gap generasi dan ketidaksesuaian antara sistem birokrasi yang kaku dengan nilai-nilai ASN muda, yang berpotensi menimbulkan resistensi budaya. Secara lebih spesifik, berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai elemen krusial. Pentingnya kepemimpinan transformasional

untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi ASN milenial dan Z telah dibuktikan secara konsisten oleh Utomo & Nainggolan (2020). Di sisi lain, isu retensi menjadi perhatian utama, di mana studi kasus oleh Faizi & Sigalingging (2024)menunjukkan bahwa kurangnya fleksibilitas kerja menjadi pemicu utama pengunduran diri. Kebutuhan akan fleksibilitas ini diperkuat oleh temuan Prasasti et al. (2024) yang mengidentifikasi sistem kerja fleksibel (*Flexible Working Arrangement*/FWA) sebagai daya tarik utama bagi Generasi Z, serta penelitian Hidayatullah & Aprilyani (2025) yang mengonfirmasi pengaruh signifikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (*work-life balance*) terhadap kepuasan kerja ASN. Lebih jauh, karakteristik intrinsik ASN muda yang memiliki motivasi pelayanan publik tinggi namun terhambat oleh birokrasi kaku telah dianalisis oleh Balqis et al. (2025), sementara Hanura & Suratman (2025) menemukan bahwa budaya organisasi hierarkis menjadi penyebab utama ketidakpuasan kerja ASN Generasi Z.

Meskipun kajian-kajian tersebut memberikan landasan penting dengan mengidentifikasi masalah-masalah parsial, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang signifikan. Belum ada studi yang secara komprehensif mengintegrasikan analisis karakteristik generasi Milenial dan Z, evaluasi kebijakan Smart ASN, dan tantangan praktis seperti rekrutmen dan retensi dalam satu kerangka analisis yang utuh. Penelitian yang ada cenderung berhenti pada tahap diagnosis masalah tanpa menghubungkannya secara sistematis dengan evaluasi kebijakan makro seperti Smart ASN sebagai platform solusinya. Oleh karena itu, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada perumusan strategi pengelolaan SDM yang adaptif dan terintegrasi, yang tidak hanya mengidentifikasi ulang masalah, tetapi juga menawarkan rekomendasi kebijakan yang konkret—meliputi adaptasi kepemimpinan, fleksibilitas kerja, dan pelatihan digital untuk menjembatani kesenjangan antara karakteristik ASN muda dengan realitas birokrasi di Indonesia dalam bingkai transformasi menuju Smart ASN.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis untuk menggali secara mendalam fenomena pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi di lingkungan ASN. Pendekatan ini dipilih karena dapat menangkap kompleksitas dan karakter subjektif berbagai generasi ASN, yang kerap sulit dijelaskan melalui metode kuantitatif (Creswell & Creswell, 2018). Data penelitian diperoleh secara sekunder melalui kajian literatur yang sistematis dan mendalam. Sumber data berupa dokumen resmi pemerintah, kebijakan terkait, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, khususnya mengenai manajemen SDM, teori generasi, dan kebijakan Smart ASN. Seleksi sumber dilakukan dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat demi memastikan hanya informasi yang

kredibel dan relevan dijadikan dasar analisis (Neuman, 2014). Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis konten dan tematik. Data dikodekan dan diklasifikasikan ke dalam kategori berdasarkan tema-tema utama yang diidentifikasi. Proses ini dilakukan secara reflektif dan berulang untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pola dan isu penting dalam pengelolaan SDM lintas generasi ASN (Vaismoradi & Snelgrove, 2019). Untuk menjaga kredibilitas dan memperkaya interpretasi temuan, triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber, seperti dokumen kebijakan dan literatur akademik. Strategi ini bertujuan menambah kekayaan, kedalaman, dan keandalan hasil penelitian, serta mendorong refleksi kritis terhadap beragam perspektif yang muncul selama analisis (Korstjens & Moser, 2018). Studi literatur dipilih sebagai metode utama karena memberikan efisiensi dalam penggunaan waktu dan biaya, serta mendukung pembangunan kerangka teoretis yang mendalam dan komprehensif. Pendekatan ini sangat sesuai untuk mengkaji isu-isu sosial dan budaya yang dinamis, seperti karakter generasi ASN dan perkembangan kebijakan Smart ASN. Selain itu, studi literatur mendorong sensitivitas teoritis dan memperkuat kemampuan analisis kritis peneliti dalam menginterpretasi data secara kontekstual dan bermakna (Snyder, 2019).

Dalam menganalisis data literatur yang terkumpul, penelitian ini menggunakan beberapa kerangka teori sebagai alat analisis utama. Pertama, Teori Generasi (*Generation Theory*) dari Mannheim (1952) digunakan untuk membedah dan memahami karakteristik, nilai-nilai, serta preferensi kerja yang unik dari Generasi Milenial dan Z di lingkungan ASN. Teori ini membantu mengelompokkan temuan-temuan terkait motivasi, loyalitas, dan ekspektasi mereka terhadap organisasi. Kedua, Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange*/LMX) diterapkan untuk menganalisis dinamika hubungan antara pimpinan dan ASN muda, terutama dalam konteks pentingnya *mentorship* dan komunikasi yang efektif untuk meningkatkan retensi dan keterlibatan kerja (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ketiga, Teori Kesesuaian Individu-Organisasi (*Person-Organization Fit*) secara implisit digunakan untuk mengevaluasi tantangan dalam kebijakan penempatan CPNS, di mana kesenjangan antara nilai-nilai individu (misalnya, kebutuhan akan *work-life balance* dan lokasi kerja) dengan karakteristik organisasi sektor publik menjadi penyebab utama tingginya angka pengunduran diri (Kristof & Amy, 1996).

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang terfokus pada konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, dengan penekanan pada Generasi Milenial dan Z. Analisis kebijakan mencakup regulasi terkait manajemen talenta, sistem merit, sistem rekrutmen, Smart ASN dan sistem kerja fleksibel yang relevan hingga awal tahun 2025. Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, karena menggunakan metode studi literatur sistematis, temuan yang dihasilkan bersifat

analitis-konseptual dan tidak dapat digeneralisasi secara statistik. Kedua, penelitian ini tidak menggunakan data primer seperti wawancara atau survei langsung dengan ASN muda, sehingga tidak dapat menangkap nuansa pengalaman dan persepsi individu secara mendalam. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk memverifikasi temuan ini melalui pendekatan empiris di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil kajian literatur serta pembahasan mendalam mengenai pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi di lingkungan ASN. Fokusnya meliputi identifikasi karakteristik generasi Milenial dan Z yang kini mendominasi ASN, serta analisis peluang dan tantangan dalam rekrutmen dan retensi ASN muda. Selain itu, dievaluasi pula implementasi kebijakan Smart ASN beserta dampaknya bagi kebutuhan lintas generasi. Setiap topik dianalisis menggunakan triangulasi sumber data untuk memastikan keandalan dan kedalaman temuan. Bagian ini diakhiri dengan perumusan rekomendasi strategis guna memperkuat pengelolaan SDM multigenerasi dan mendorong reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Karakteristik Generasi ASN sebagai Dasar Pengelolaan SDM

Analisis literatur dan data sekunder menunjukkan bahwa ASN Indonesia saat ini didominasi oleh generasi Milenial dan generasi Z, dengan karakteristik yang berbeda namun saling melengkapi. Generasi Milenial ditandai oleh nilai kolaborasi yang kuat dan fleksibilitas dalam menjalankan tugas, mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, memiliki komitmen tinggi terhadap pengembangan kompetensi berkelanjutan serta adaptasi cepat terhadap teknologi digital terbaru, menyukai model kerja *hybrid* yang memberikan otonomi dan fleksibilitas, membutuhkan kepemimpinan digital yang responsif dan komunikasi efektif, fokus pada kesejahteraan psikologis dan penghindaran kelelahan digital, dengan kecenderungan tidak sabar dan menuntut, mencari tantangan dan perubahan secara cepat, serta meskipun memiliki pengalaman dan pendidikan tinggi, loyalitasnya terhadap organisasi relatif rendah dengan kecenderungan berpindah kerja jika tidak mendapat pengembangan yang memadai (Silva et al., 2025). Karakteristik ini menuntut organisasi untuk melakukan adaptasi dalam strategi pengelolaan SDM dengan pendekatan yang lebih personal, fleksibel, dan inovatif agar dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi generasi Milenial secara efektif. Generasi Z merupakan *digital native* yang fasih dan sangat bergantung pada teknologi, pragmatis dan cepat berinovasi dalam pekerjaan, dengan aspirasi tinggi terhadap penghasilan adil, manfaat kerja, serta kondisi kerja fleksibel, menempatkan nilai utama pada pengembangan karier dan pertumbuhan profesional, memiliki motivasi intrinsik yang kuat, mengharapkan dukungan manajemen yang efektif untuk

pengembangan diri, menginginkan lingkungan kerja yang responsif terhadap kesehatan mental dan keseimbangan kerja-hidup, relatif kurang memperhatikan isu keberagaman dan tanggung jawab sosial, serta cenderung meninggalkan pekerjaan jika persyaratan penghasilan dan manfaat tidak terpenuhi (Nakash, 2024). Karakteristik ini menuntut organisasi untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang inovatif dan responsif dengan pendekatan yang lebih proaktif dalam menyediakan kepastian penghasilan dan manfaat kerja, mendukung pengembangan karier dan kesejahteraan psikologis, serta membangun lingkungan kerja yang adaptif dan suportif guna menarik, mempertahankan, dan memotivasi generasi Z secara efektif.

Secara umum, temuan dari studi literatur ini tidak menemukan regulasi yang secara khusus mengatur manajemen generasi dalam pengelolaan sumber daya manusia ASN. Namun, pendekatan manajemen lintas generasi telah terakomodasi dalam payung besar manajemen talenta ASN (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020) dan sistem merit (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018) yang diterapkan secara nasional. Kedua konsep ini dirancang untuk memastikan pengelolaan ASN yang adil, objektif, dan berdasarkan kompetensi, tanpa membedakan usia atau latar belakang generasi. Saat ini, pengelolaan SDM aparatur sipil negara diatur melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang menjadi payung hukum utama. Konsep manajemen generasi lebih banyak dipahami dan dibahas dalam ranah akademik seperti publikasi, seminar, dan diskusi ilmiah sebagai alat analisis untuk menyoroti perbedaan karakteristik antar generasi dan dampaknya terhadap budaya kerja, motivasi, serta komunikasi di tempat kerja. Pemerintah mengakui adanya perbedaan karakter dan kebutuhan antar generasi ini, namun memilih untuk tidak merumuskannya dalam regulasi tersendiri karena isu generasi yang bersifat dinamis dan lebih fokus pada penguatan manajemen talenta ASN dan sistem merit sebagai strategi untuk memanfaatkan kekuatan dan potensi setiap individu ASN lintas generasi demi terwujudnya birokrasi profesional dan adaptif. Pemahaman komprehensif terhadap perbedaan karakteristik generasi ini menjadi landasan dalam mendesain strategi pengelolaan SDM yang efektif dan responsif. Melalui pendekatan yang menyesuaikan nilai, kebutuhan, dan preferensi nilai kerja generasi Milenial dan Z, diharapkan produktivitas ASN meningkat, kepuasan kerja terjaga, dan tantangan birokrasi dapat diatasi secara berkelanjutan.

Peluang dan Tantangan dalam Rekrutmen dan Retensi Generasi Muda

Rekrutmen generasi Milenal dan Z dalam ASN menghadirkan peluang dan tantangan yang harus dipahami secara komprehensif oleh organisasi sektor publik. Salah satu peluang penting adalah kemampuan generasi muda ini dalam beradaptasi

dengan teknologi digital. Hal ini selaras dengan kebijakan pemerintah melalui digitalisasi proses seleksi seperti Sistem Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (SSCASN) melalui *Computer Assisted Test* (CAT) yang diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2024. Sistem seleksi tersebut mengakomodasi kebutuhan mereka akan teknologi, transparansi, efisiensi, dan objektivitas. CAT menawarkan pendekatan yang sesuai dengan cara berpikir dan nilai-nilai yang dijunjung oleh generasi muda.

Tantangan signifikan yang dihadapi dalam kebijakan optimalisasi penempatan CPNS adalah adanya pengunduran diri massal sebanyak 1.967 CPNS. Hal ini terutama disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap preferensi lokasi, potensi individu, dan kesejahteraan psikologis calon ASN. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun seleksi sudah berbasis teknologi canggih, penempatan yang tidak sesuai dengan ekspektasi atau tujuan karier pribadi dapat mendorong peserta memilih organisasi lain (Nakash, 2024; Silva et al., 2025). Kebijakan optimalisasi yang diatur dalam Keputusan Menteri PANRB Nomor 320 Tahun 2024 bertujuan mengatasi banyaknya formasi yang tidak terisi maksimal setelah seleksi utama. Skema ini memberikan kesempatan bagi peserta yang gagal lolos pada formasi awal, namun memenuhi nilai ambang batas (*passing grade*), untuk mengisi formasi kosong di instansi yang sama. Proses pengisian dilakukan berdasarkan peringkat terbaik dan diumumkan resmi oleh Panitia Seleksi Nasional melalui BKN. Tujuannya adalah memaksimalkan keterisian kuota formasi ASN secara signifikan. Agar kebijakan optimalisasi lebih efektif, perlu dilengkapi dengan strategi manajemen SDM yang adaptif, khususnya mengingat karakter generasi muda yang menginginkan penempatan sesuai ekspektasi karier, lokasi, dan kesejahteraan hidup. Solusi teknis yang direkomendasikan meliputi integrasi preferensi lokasi dan aspirasi karier sejak awal seleksi, dengan sistem memberikan bobot tambahan pada kecocokan formasi kosong. Mekanisme penawaran formasi secara bertahap juga diperlukan agar peserta dapat memilih atau menolak penempatan dalam beberapa putaran, meningkatkan kepuasan sekaligus menekan angka pengunduran diri. Selain itu, sesi konseling karier dan edukasi terkait dampak pernyataan tidak pindah tugas selama 10 tahun perlu diberikan agar peserta mampu mengelola ekspektasi secara realistis. Mekanisme evaluasi rutin terhadap kepuasan penempatan dan perkembangan karier juga harus dijalankan sebagai dasar revisi kebijakan dan penyelesaian kasus khusus. Dukungan teknologi berupa pengembangan sistem informasi terintegrasi yang merekam data preferensi, hasil seleksi, dan formasi kosong secara real-time sangat krusial guna mendukung penempatan yang responsif. Terakhir, penyediaan program insentif, pelatihan, dan pengembangan karier khusus di lokasi dinas yang kurang diminati dapat menarik minat peserta dan mengurangi ketimpangan ekspektasi. Rangkaian kebijakan dan mekanisme ini diharapkan

mampu menjembatani kebutuhan pemerintah dalam mengisi formasi ASN secara optimal sekaligus memenuhi karakter dan harapan generasi muda.

Dalam konteks retensi, generasi muda menunjukkan peluang besar dalam komitmen terhadap pengembangan kompetensi berkelanjutan, keinginan memperoleh jalur karier yang transparan, dan kebutuhan akan program pengembangan yang dipersonalisasi. Kebijakan Smart ASN serta peraturan kerja fleksibel yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 semakin mendukung *work-life balance* yang sesuai dengan karakter generasi ini. Kebijakan Smart ASN menjadi landasan penting dalam perencanaan pelatihan berkelanjutan dan pengaturan *work-life balance*. Penguatan pemantauan hasil pelatihan dan penyesuaian jenjang karier sangat diperlukan untuk mengurangi fenomena *job-hopping* (berpindah pekerjaan) yang masih terjadi (Mabaso, 2024; Rahman et al., 2025). Kebutuhan dukungan kesehatan mental dan *work-life balance* menjadi sangat krusial, terutama bagi generasi Z yang lebih rentan terhadap tekanan kerja dan stres, sedangkan generasi Milenial menuntut pengakuan atas kontribusi serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Dieguez et al., 2024; Rohmawan et al., 2025). Komunikasi dua arah yang terbuka dan personal, insentif loyalitas, serta fleksibilitas dalam mobilitas kerja menjadi faktor kunci dalam membangun keterikatan yang kuat dan produktif antara generasi muda dan organisasi (Rohmawan et al., 2025). Fleksibilitas kerja dan pengembangan karier yang berkelanjutan juga sangat dihargai oleh generasi Milenial dan Z, sehingga organisasi yang mampu menawarkan program pelatihan profesional serta lingkungan kerja *hybrid* lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta muda (Bou Hatoum & Nassereddine, 2025; Mabaso, 2024).

Selain itu, tantangan lain yang perlu diantisipasi meliputi kesenjangan antara ekspektasi generasi muda dengan praktik organisasi saat ini terkait fleksibilitas kerja, pengembangan karier, dan aspek etika kemajuan teknologi yang belum sepenuhnya diakomodasi (Ho et al., 2020; Rahman et al., 2025). Budaya organisasi yang kurang inklusif pun dapat membuat generasi muda merasa tidak nyaman, sehingga penguatan nilai keberagaman dan inklusi menjadi semakin penting (Hajal & Losekoot, 2025). Komitmen terhadap praktik keberlanjutan juga memegang peranan penting dalam menarik dan mempertahankan generasi muda yang peduli akan dampak sosial dan lingkungan dari organisasi tempat mereka bekerja (Dieguez et al., 2024). Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi sektor publik perlu mengimplementasikan kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas kerja melalui opsi kerja *hybrid*, memperkuat program pelatihan dan pengembangan profesional, serta meningkatkan dukungan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, penghargaan yang seimbang antara intrinsik dan ekstrinsik, adopsi teknologi terbaru, serta komitmen pada keberlanjutan merupakan strategi penting untuk menarik,

melibatkan, dan mempertahankan generasi muda secara efektif. Pendekatan holistik dan adaptif ini akan mengoptimalkan rekrutmen dan retensi generasi Milenial dan Z, sekaligus membangun birokrasi publik yang responsif dan berkelanjutan.

Evaluasi Kebijakan Smart ASN dan Dampaknya pada SDM Lintas Generasi

Kebijakan pemerintah tentang Smart ASN adalah strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara yang diarahkan untuk menciptakan ASN yang adaptif terhadap era digital dan revolusi industri 4.0. Smart ASN bertujuan mempersiapkan talenta ASN yang mampu bersaing secara global dan memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien melalui digitalisasi birokrasi yang terintegrasi. Profil Smart ASN mencakup integritas tinggi, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, penguasaan teknologi informasi, kemampuan berbahasa asing, jiwa hospitality, jiwa kewirausahaan, serta jaringan luas (Johannes, 2024; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019).

Strategi Smart ASN yang dicanangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi meliputi enam aspek utama dalam manajemen SDM: perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan penghargaan, promosi dan pengembangan karier, serta peningkatan kesejahteraan. Implementasi program ini didukung dengan model pengembangan kompetensi yang menggabungkan pelatihan formal, pembelajaran kolaboratif dengan kolega, serta pengalaman kerja nyata (*action learning*). Pemerintah juga mengembangkan platform digital SmartASN untuk memudahkan pelaksanaan program secara terpadu dan transparan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019).

Evaluasi kebijakan Smart ASN menunjukkan inovasi digital berkelanjutan yang berhasil mengintegrasikan berbagai proses manajemen ASN dalam satu platform terpadu, mendukung percepatan transisi birokrasi dari *e-government* ke *digital government*. Platform ini mengusung karakteristik *digital by design* (dirancang berlandaskan teknologi digital secara menyeluruh), *data-driven* (berbasis pengambilan keputusan data), *user-centric* (berfokus pada pengguna), dan partisipatif. Namun, beberapa tantangan signifikan masih ada, seperti kesenjangan literasi digital antar generasi ASN; generasi *Baby Boomer* dan X memerlukan pendampingan khusus dalam penguasaan teknologi, sementara generasi Milenial dan Z butuh pemahaman mendalam mengenai etika digital dan cara mengelola data secara aman dalam lingkungan kerja digital. Hambatan lain termasuk ketidakmerataan infrastruktur digital di daerah terpencil, resistensi budaya birokrasi, dan isu keamanan data yang harus diatasi untuk mengoptimalkan kebijakan ini (Johannes, 2024; Nyeleker et al., 2025). Resistensi budaya ini tidak hanya datang dari generasi yang lebih senior, tetapi

juga bisa berupa keengganan untuk mengubah proses kerja yang sudah mapan, meskipun teknologi baru menawarkan efisiensi yang lebih tinggi.

Dalam konteks hubungan lintas generasi, pendekatan mentoring kolaboratif sangat dianjurkan untuk mengharmonisasikan adaptasi teknologi sekaligus memperkuat etika digital, sehingga kolaborasi antar ASN lintas usia berjalan efektif dan mendukung birokrasi yang efisien, transparan, dan adaptif. Pemerintah perlu meningkatkan akses teknologi, menyediakan pelatihan berkelanjutan, dan memperkuat komitmen kebijakan. Pendampingan literasi digital lintas generasi ASN yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan kompetensi menjadi langkah praktis yang direkomendasikan sesuai temuan Johannes (2024) dan Nyeleker et al. (2025).

Rekomendasi Strategis Pengelolaan SDM Multigenerasi di Masa Depan

Untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara yang efektif dan berkelanjutan, terutama dalam menghadapi keberagaman karakter dan kebutuhan lintas generasi, diperlukan serangkaian rekomendasi strategis yang adaptif dan responsif terhadap dinamika perkembangan zaman serta aspirasi setiap generasi ASN. Berbagai pendekatan inovatif dan terintegrasi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, loyalitas, serta kesejahteraan ASN secara menyeluruh. Rekomendasi strategis yang dapat dipertimbangkan pemerintah diantaranya yaitu penerapan sistem kerja fleksibel, pelatihan teknologi, budaya kerja inklusif, kepemimpinan transformasional, serta pemanfaatan teknologi digital dan gamifikasi.

Penerapan sistem kerja fleksibel (*Flexible Working Arrangement*/FWA), yang mencakup pengaturan jam dan lokasi kerja yang dapat disesuaikan, terbukti efektif meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi bagi ASN generasi muda di Indonesia. Penelitian Triyanto et al. (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keseimbangan kerja-hidup dan komitmen organisasi generasi Milenial dan generasi Z, sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi mereka. Sementara itu, Prasasti et al. (2024) mengungkapkan bahwa menurunnya minat generasi Z menjadi ASN disebabkan oleh jam kerja yang rigid dan minimnya inovasi di sektor publik, sehingga FWA yang didukung teknologi informasi penting untuk menarik minat dan meningkatkan produktivitas ASN muda. Namun, FWA harus diimplementasikan dengan mempertimbangkan keterbatasan tugas yang memerlukan kehadiran *onsite*, serta didukung oleh komitmen pimpinan dan infrastruktur yang memadai agar ASN generasi muda dapat bekerja produktif sambil menjaga keseimbangan hidup, sehingga mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengembangan sumber daya manusia unggul. Implementasi program *mentorship* dan pembinaan karier yang berkelanjutan juga dianggap sangat

penting agar ASN muda mampu menghadapi tantangan di awal karier dan membangun loyalitas (Gabrielova & Buchko, 2021).

Investasi dalam pelatihan berbasis teknologi terkini, termasuk kecerdasan buatan, diharapkan dapat mengasah kompetensi individu secara personal sesuai kebutuhan masing-masing pegawai muda (McKinsey & Company, 2025). Selain itu, budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, serta komunikasi terbuka menjadi aspek utama yang sangat dihargai oleh generasi Milenial dan generasi Z. Mereka menuntut lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan transformatif, di mana kontribusi, ide, serta aspirasi mereka diakomodasi secara nyata dalam pengambilan keputusan perusahaan. Sejalan dengan itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa generasi ini cenderung bertahan dan berkontribusi optimal ketika bekerja dalam organisasi yang memberikan ruang kolaborasi, komunikasi dua arah, serta pengakuan terhadap keragaman dan keterlibatan semua karyawan, bukan hanya hierarki formal (Parihar & Singh, 2025).

Model kepemimpinan transformasional menekankan empat komponen utama: visi kuat, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Sesuai dengan (Tian et al., 2020), model ini menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kepemilikan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* atau OCB) dan retensi pegawai. Penelitian Oktaviani et al. (2025) memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional yang komunikatif dapat meningkatkan efektivitas birokrasi serta mendorong inovasi dan motivasi melalui stimulasi intelektual dan perhatian individual. Model ini relevan dengan kebutuhan generasi Z yang menginginkan *feedback* cepat, pengembangan karier terarah, dan komunikasi transparan yang berkelanjutan, berbeda dengan model kepemimpinan transaksional yang lebih kaku. Komunikasi efektif menjadi moderator penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan retensi pegawai muda, sehingga pemimpin perlu mengembangkan kemampuan komunikasi transparan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan personal dan profesional pegawai muda. Selain itu, penyusunan program insentif sesuai motivasi individu dan jalur karier yang jelas memperkuat kepuasan kerja dan komitmen jangka panjang (Oktaviani et al., 2025; Tian et al., 2020). Dengan demikian, integrasi kepemimpinan komunikatif, insentif tepat, dan jalur karier jelas menjadi kunci utama dalam memacu motivasi, kinerja, dan retensi pegawai muda secara efektif.

Pemanfaatan teknologi digital dan gamifikasi dalam pembelajaran telah terbukti secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kompetensi, khususnya bagi ASN muda di sektor publik. Studi sistematis menunjukkan bahwa gamifikasi sebagai strategi inovatif mampu mengubah proses pembelajaran menjadi lebih interaktif dan menyenangkan dengan memanfaatkan elemen seperti tantangan, skor,

penghargaan, dan umpan balik langsung. Melalui pendekatan ini, pegawai publik tidak hanya lebih termotivasi dan terlibat dalam pelatihan, tetapi juga mampu meningkatkan kapasitas kognitif serta keterampilan praktis mereka secara berkelanjutan. Selain itu, gamifikasi mendorong partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan dan memfasilitasi inovasi serta pengembangan berkelanjutan dalam pengelolaan pemerintahan. Penting juga dicatat bahwa penerapan gamifikasi yang terencana dengan baik dapat memperkuat rasa tanggung jawab dan transparansi, meskipun harus diwaspadai potensi dampak negatif seperti kelelahan pengguna dan ketergantungan berlebihan. Dengan demikian, integrasi teknologi digital dan gamifikasi dalam program pelatihan di lingkungan pemerintahan bukan hanya meningkatkan efektivitas pembelajaran, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi ASN muda secara holistik dan berkelanjutan, memperkuat kualitas layanan publik dan inovasi di sektor publik (Freitas & Silva, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa ASN Indonesia saat ini didominasi oleh generasi Milenial dan Z yang memiliki karakteristik berbeda namun saling melengkapi, sehingga membutuhkan strategi pengelolaan SDM yang adaptif dan responsif untuk mengakomodasi kebutuhan unik setiap generasi. Kebijakan Smart ASN berbasis digital dan meritokrasi telah mempercepat transformasi birokrasi, namun tantangan seperti kesenjangan literasi digital antar generasi dan resistensi budaya perlu diatasi. Penggunaan teknologi terkini seperti kecerdasan buatan dan gamifikasi dalam pelatihan, sistem kerja fleksibel, serta kepemimpinan transformasional diyakini dapat meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan retensi ASN muda secara signifikan.

Sebagai solusi praktis, direkomendasikan penguatan program pelatihan digital, peningkatan sistem penempatan yang responsif pada preferensi lokasi dan karier, serta perluasan infrastruktur digital di daerah terpencil. Pengembangan budaya inklusif dan keberlanjutan juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja sehat dan adaptif yang mendukung reformasi birokrasi berkelanjutan.

Selain implikasi praktis, penelitian ini juga memberikan beberapa implikasi teoretis. Pertama, temuan ini memperkaya Teori Generasi dengan menunjukkan bahwa meskipun karakteristik umum generasi Milenial dan Z bersifat universal, konteks birokrasi di Indonesia dengan kebijakan seperti Smart ASN menciptakan dinamika yang unik. Preferensi kerja fleksibel dan kebutuhan akan pengembangan karier yang cepat berbenturan dengan budaya kerja hierarkis yang masih ada, menunjukkan perlunya adaptasi teori ini pada konteks sektor publik di negara berkembang. Kedua, studi ini mengkonfirmasi relevansi Teori LMX dalam

manajemen ASN muda, namun menekankan bahwa kualitas hubungan pemimpin-anggota di era digital sangat dimediasi oleh penguasaan teknologi dan kemampuan pemimpin dalam memberikan umpan balik yang cepat dan personal, sebuah aspek yang belum banyak dibahas dalam literatur LMX klasik. Terakhir, fenomena pengunduran diri CPNS akibat penempatan menegaskan kembali sentralitas Teori *Person-Organization Fit*, namun menyoroti lokasi dan fleksibilitas sebagai dimensi fit yang semakin krusial bagi generasi baru, melampaui kesesuaian nilai-nilai yang lebih abstrak. Penelitian lanjutan dengan studi empiris menggunakan data primer sangat disarankan untuk menguji efektivitas kebijakan dan strategi saat ini serta memperkuat dasar pengambilan keputusan berbasis bukti dalam pengelolaan SDM lintas generasi di ASN.

DAFTAR PUSTAKA

Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, *8*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2025*. https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2025/09/BUKU-STATISTIK-APARATUR-SIPIL-NEGARA-SEMESTER-I-2025.pdf

Balqis, A., Ambardi, D., Siburian, S. M., & Mulia, I. C. (2025). *Analisis Public Service Motivation Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial dan Generasi Z di Indonesia*. *7*(2), 288–299.

Bou Hatoum, M., & Nassereddine, H. (2025). Becoming an Employer of Choice for Generation Z in the Construction Industry. *Buildings*, *15*(2), 1–28. https://doi.org/10.3390/buildings15020263

CNN. (2025, April 24). *1.967 CPNS 2024 Mundur, Apa yang terjadi di dunia per-pns-an kita?* https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250424062546-532-1221946/1967-cpns-2024-mundur-apa-yang-terjadi-di-dunia-per-pns-an-kita

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach. In *SAGE Publications, Inc*. https://doi.org/10.4324/9780429469237

Dieguez, T., Loureiro, P., & Ferreira, I. (2024). The gap between the expectations of Gen Z and Organizations in Industry 4.0. *2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision, ISCV 2024*, 1–6. https://doi.org/10.1109/ISCV60512.2024.10620114

Dwidienawati, D., Abdinagoro, S. B., Gandasari, D., & Tjahjana, D. (2021). Do generation y and Z really concern about environmental issues? *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *729*(1). https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012137

Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, *7*(3.25), 245–252.

Faizi, R. N., & Sigalingging, C. (2024). Tinjauan atas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Mengundurkan Diri pada Salah Satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK). *Mount Hope Management International Journal*, *2*(1 SE-Articles), 37–45. https://doi.org/10.61696/momil.v2i1.333

Freitas, M. J. de, & Silva, M. da M. (2023). Systematic literature review about gamification in MOOCs. *Open Learning*, *38*(1), 73–95. https://doi.org/10.1080/02680513.2020.1798221

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Hajal, G. El, & Losekoot, E. (2025). Gen Z talent management: Hospitality industry insights. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *24*(1), 139–162. https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405790

Hanura, C. R., & Suratman, M. (2025). *Pengaruh_Budaya_Organisasi_dan_Lingkungan_Kerja_Te*. *10*(2), 1453–1468.

Hidayatullah, & Aprilyani, R. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara (BKN). *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, *2*(May). https://doi.org/10.5281/zenodo.15355622

Ho, T. C. F., Choo, L. S., Teo, P.-C., & Kaliappen, N. (2020). Attracting Gen Z to Small and Medium Enterprises (SMEs): A View Through the Job Characteristic Model. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*. https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317049

Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, *16*(2). https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744

Kasali, R. (2017). Strawberry Generation. In *Mizan*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). *Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0*. https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Bersama BKN dan LAN, Menteri PANRB Bahas Akselerasi Keterpaduan Digitalisasi Manajemen ASN*. https://menpan.go.id/site/berita-terkini/bersama-bkn-dan-lan-menteri-panrb-bahas-akselerasi-keterpaduan-digitalisasi-manajemen-asn

Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, *24*(1), 120–124. https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092

Kristof & Amy. (1996). Person-Organization Fie an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49.

Mabaso, C. (2024). Reward Preferences to Attract and Retain Generation Z. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, *47*(1), 1–9. https://doi.org/10.58837/chula.jsrr.47.1.3

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.). *The Sociology of Knowledgehe Sociology of Knowledge*, 276–320. https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf

McKinsey & Company. (2025). *A new operating model for people management | McKinsey*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/a-new-operating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human

Mundiarsih, A. P., Iona, V., & Widyastika, Y. (2019). Karakteristik Aparatur Sipil Negara Generasi Milenia Ditinjau Dari Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, *13*(1 Juni), 1–13.

Nakash, M. (2024). More Money and Less Diversity: What is the Ideal Workplace According to the Gen-Z Perception? *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, *20*(1), 723–726. https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.2910

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson. https://lib.fkm.ui.ac.id

Nyeleker, K. P., Mutiarin, D., & Barrow, E. (2025). From E-Government to Digital Government: SmartASN as a Sustainable Digital Innovation in Indonesia's Public Sector. *Public Accounting and Sustainability*, *2*(1), 1–18. https://doi.org/10.18196/pas.v2i1.23

Oktaviani, L., Istianda, M., & Kuswandi, A. (2025). Pengaruh Struktur, Budaya, dan Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *10*(2), 279–305. https://doi.org/10.36982/jpp.v10i2.5276

Pambudi, A. (2025). Persimpangan Generasi dalam Birokrasi: Dinamika dan Tantangan Pengelolaan ASN Muda. *Jurnal Sosial Dan Sains*, *5*(7), 2317–2329. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i7.32394

Parihar, V. K., & Singh, S. (2025). Understanding millennials and generation Z in the workplace. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *7*(1), 568–574. https://doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1f.330

Prasasti, A. N., Ramadhan, D., & Br Surbakti, M. (2024). Analisis Penerapan Praktik Flexibility Working Arrangement (FWA) dalam Peningkatan Minat Generasi Z Menjadi Aparatur Sipil Negara. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(7), 6855–6864. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i7.4738

Rahman, R. H. A., Yusof, H. M., Norazaman, I., Hassan, M. A., & Fakhruddin, F. M. (2025). Attracting and Retaining Gen Z Talent in Malaysia SMEs. In *Leveraging Human Capital in Entrepreneurial Strategies*. IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6006-4.ch007

Rohmawan, Suharto, & Syafii, M. (2025). The Hybrid Work Model and Its Impact on Employee Engagement: A Literature Review Study on the Millennial Generation. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, *5*(2).

Silva, S., Martins, D., & Marques, A. (2025). Attraction and Retention Strategies: What Matters to the Millennial? *Springer Proceedings in Business and Economics*, 337–349. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87019-4_23

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*(July), 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sofianto, A., Adrianto, H. T., & Wijayanto, S. A. (2024). *Akankah Gen-Z Menjadi Masalah Bagi Birokrasi Jateng ke Depan?: Langkah Transisional Menutup Gap Antar Generasi*. *2*(1), 1–4.

Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, *11*(March), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314

Triyanto, A., Abduh, H., & Firdaus, V. (2024). Keseimbangan Hidup Dan Komitmen Generasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *8*(3), 3049–3056.

Utomo, A. S., & Nainggolan, A. P. N. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada ASN Milenial di Kementerian Perdagangan. *Cendekia Niaga*, *4*(1), 8–16. https://doi.org/10.52391/jcn.v4i1.473

Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019). Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *20*(3). https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3376