

Strategi Mengembangkan Talenta Generasi Z Di Perusahaan Pialang Asuransi Digital

Bambang Suseno, I Wayan Kamika, Sutrimo, Sitti Rakhman

Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti

sekretariat@stma-trisakti.ac.id

ABSTRAK- Tujuan Penelitian: Mengeksplorasi persepsi manajer terkait faktor-faktor dari Generasi Z untuk mengembangkan talentanya. **Metodologi:** Studi penelitian kualitatif naratif menggunakan triangulasi sumber data dari wawancara, observasi dan dokumentasi. **Temuan/Hasil:** Data disajikan melalui tiga area eksplorasi utama: Masalah pengembangan bakat untuk Generasi Z; akar penyebab dominan masalah; dan strategi untuk mengembangkan talenta Generasi Z. **Rekomendasi:** Literatur ilmiah telah dengan jelas merekomendasikan agar strategi pengembangan talenta Generasi Z mempertimbangkan faktor fleksibilitas, pertumbuhan pribadi - teknologi, orientasi pengembangan karir, dan inklusifitas.

Kata kunci : Sumber Daya Manusia, Keberagaman, Generasi Z, Transformasi Kepemimpinan, Budaya Perusahaan.

ABSTRACT- Purpose of the Research: To explore managers' perceptions related to the factors of Generation Z to develop their talent. **Methodology:** Narrative qualitative research studies use triangulation of data sources from interviews, observations and documentation. **Findings:** Data are presented through three key areas of exploration: The problem of talent development for Generation Z; the root causes of this problem; and the strategy to develop talent of Generation Z. **Recommendation:** Scientific literature has clearly recommended that Generation Z talent development strategies consider factors of flexibility, personal growth - technology, career development orientation, and inclusivity.

Keywords: Human Resources, Diversity, Generation Z, Leadership Transformation, Company Culture.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam komposisi tenaga kerja kontemporer di Indonesia saat ini, terdapat 4 (empat) tingkat generasi yang terbilang masih produktif dalam dunia kerja, yakni Generasi *Baby Boomers* (kelahiran tahun 1946-1964), Generasi X (kelahiran tahun 1965-1980), Generasi Y atau *Millennials* (kelahiran tahun 1981-1996), dan Generasi Z (kelahiran tahun 1997-2012). Adapun komposisi Generasi Z adalah sebesar 36,97%. (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2023).

Setelah memasuki dunia kerja, Generasi Z cenderung memprioritaskan fleksibilitas, inklusifitas, dan budaya perusahaan pemberi kerja yang baik. Mereka lebih cenderung mencari perusahaan pemberi kerja yang sejalan dengan nilai-nilai mereka, terutama terkait isu-isu sosial dan tanggung jawab lingkungan. Mereka juga sering mengharapkan perusahaan pemberi kerja untuk tidak hanya memberikan gaji, tetapi juga peluang untuk pertumbuhan pribadi, dukungan kesehatan mental, dan jenjang karir dalam pekerjaan mereka. (Anthony Onesto, 2022).

Situasi tersebut di atas juga terjadi di PT XYZ sebagai Perusahaan Pialang Asuransi Digital (PPAD) yang mayoritas karyawannya terdiri dari Generasi Z. Hal ini menjadi masalah tersendiri bagi PT XYZ dalam memilih dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk mengembangkan talenta karyawan dari Generasi Z dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memprioritaskan fleksibilitas, inklusifitas, dan budaya perusahaan pemberi kerja yang baik, serta tidak hanya memberikan gaji, tetapi juga peluang untuk pertumbuhan pribadi, dukungan kesehatan mental, dan jenjang karir dalam pekerjaan mereka.

Identifikasi masalah dalam manajemen talenta Generasi Z, baik kategori *upside risk* (risiko sisi-atas) maupun *downside risk* (risiko sisi-bawah), sangat diperlukan sebagai pertimbangan pemilihan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk merumuskan strategi perusahaan yang tepat dalam mengembangkan talenta karyawan dari Generasi Z untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memprioritaskan fleksibilitas, inklusifitas, dan budaya perusahaan pemberi kerja yang baik, serta tidak hanya memberikan gaji, tetapi juga peluang untuk pertumbuhan pribadi, dukungan kesehatan mental, dan jenjang karir dalam pekerjaan mereka.

Pertanyaan utama yang dieksplorasi dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Apa masalah yang teridentifikasi dalam manajemen talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital?
- 2) Mengapa masalah yang teridentifikasi dalam manajemen talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital terjadi?
- 3) Bagaimana strategi dalam mengembangkan talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital?

Dalam mengeksplorasi tiga pertanyaan utama ini, para peneliti berusaha untuk menemukan lebih banyak pemikiran dan narasi dari manajer yang bertanggung jawab memimpin tim multi-generasi yang mana pekerja Generasi Z menjadi bagian di dalamnya. Penelitian ini juga mencakup wawasan manajerial seputar Generasi Z yang berkaitan dengan memimpin pekerja Generasi Z, mendukung kolaborasi dalam kelompok kerja multi-generasi, dan praktik-praktik strategi yang direkomendasikan dalam mengembangkan talenta Generasi Z untuk mempertahankan dan memotivasi pekerja dari Generasi Z dalam mencapai tujuan Perusahaan Pialang Asuransi Digital.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur untuk menangkap wawasan kolektif dari manajer yang memimpin Generasi Z dalam tim multi-generasi di PT XYZ. Penelitian kualitatif adalah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur yang muncul, data yang biasanya dikumpulkan di lingkungan narasumber, analisis data yang secara induktif membangun dari hal-hal khusus ke tema-tema umum, dan peneliti membuat interpretasi makna dari data tersebut. (John W. Creswell dan J. David Creswell, 2023).

Penelitian naratif kualitatif ini menggunakan wawancara semi-terstruktur untuk menangkap pengalaman dan cerita dari para manajer, serta keyakinan yang muncul dari memimpin tim multi-generasi. Penelitian naratif kualitatif dipilih sebagai pendekatan penelitian, karena kemampuannya untuk meneliti perspektif historis tentang bagaimana manajer memahami peran mereka dalam memimpin tim multi-generasi, bagaimana memahami interaksi mereka dengan karyawan Generasi Z, dan bagaimana memahami perilaku mereka dalam memberikan respon. (Kim, 2016) menjelaskan penelitian naratif kualitatif sebagai data yang dikumpulkan dalam bentuk narasi yang berasal dari data biografi atau wawancara. Dalam proses ini, Kim (2016) mencatat pentingnya refleksi diri dan introspeksi, sebelum membagikan narasi dan catatan pengalamannya.

Dalam seluruh proses penelitian kualitatif, para peneliti fokus dalam mempelajari makna yang dipegang oleh para narasumber tentang masalah atau isu, bukan makna yang dibawa oleh para peneliti ke dalam penelitian atau yang diungkapkan oleh penulis dalam literatur (John W. Creswell dan J. David Creswell, 2023). Dalam rangka memenuhi kaedah triangulasi penelitian kualitatif, maka wawancara dilakukan kepada minimal 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ. Penelitian ini juga menggunakan teknik *snowball sampling*, di mana narasumber yang memenuhi syarat diminta untuk merujuk narasumber lain yang berpotensi memenuhi syarat kepada tim peneliti. Narasumber yang terpilih diharuskan memiliki pengalaman manajemen minimal 5 tahun dalam mengelola tim multigenerasi yang terdapat Generasi Z di dalamnya, dan bukan merupakan Generasi Z. Meskipun kami membatasi penelitian ini hanya pada manajer dalam satu perusahaan, namun studi awal ini lebih fokus pada proses strategi meningkatkan talenta Generasi Z yang lebih luas.

Data dikumpulkan melalui serangkaian wawancara semi-terstruktur, menggunakan daftar pertanyaan wawancara terfokus dalam protokol wawancara untuk menjaga integritas dan konsistensi data. (Kim, 2016).

Wawancara dilakukan melalui pertemuan luring maupun daring oleh tiga peneliti dalam tim penelitian ini. Sebelum setiap wawancara, narasumber diberikan kesempatan untuk membaca formulir persetujuan, mengajukan pertanyaan, dan diwajibkan untuk menandatangani formulir persetujuan sebelum wawancara dimulai. Untuk menjaga integritas data, semua peneliti menggunakan protokol wawancara dengan setiap peserta selama fase pengumpulan data dari penelitian ini. Enam pertanyaan diajukan kepada para narasumber dalam sesi wawancara yang direkam dan ditranskripsi. Nama-nama spesifik, lokasi, dan informasi identifikasi lainnya dikodekan untuk melindungi identitas narasumber dan memberikan anonimitas. Setelah wawancara selesai, peserta diberikan kesempatan untuk meninjau kembali pernyataan mereka untuk memastikan akurasi informasi yang disampaikan.

Apa pun pendekatan yang diambil oleh peneliti yaitu poin kunci dalam desain konvergensi yang lebih mendiskusikan dan menyelidiki hasil untuk temuan yang berbeda. Ancaman validitas mungkin muncul dalam desain konvergensi yang harus didasarkan pada penetapan validitas kuantitatif (misalnya, konstruksi), dan validitas kualitatif (misalnya, triangulasi) untuk setiap basis data (John W. Creswell dan J. David Creswell, 2023). Penetapan validitas kualitatif dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan triangulasi sumber data terhadap hasil wawancara, observasi dan dokumentasi data. Triangulasi ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber data mencakup wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang tujuannya adalah untuk mengumpulkan pandangan yang komprehensif tentang topik penelitian dengan menggabungkan tiga perspektif sumber data tersebut. Setelah mengumpulkan data dari berbagai sumber, selanjutnya melakukan analisis perbandingan informasi tersebut untuk mengidentifikasi pola yang menyatu. Analisis komparatif ini memperkuat validitas temuan dengan menunjukkan konsistensi dari tiga sumber data tersebut.

3. PEMBAHASAN

3.1 Permasalahan

Beberapa karakteristik unik dari angkatan kerja Generasi Z yang harus diperhatikan oleh para pemberi kerja (Anthony Onesto, 2022), sebagai berikut:

- a. **Fleksibilitas:** Karyawan Generasi Z sering mencari pengaturan kerja yang fleksibel yang memungkinkan keseimbangan kerja dan hidup yang lebih baik. Mereka menghargai opsi seperti bekerja jarak jauh dan jam kerja yang fleksibel.
- b. **Inklusifitas:** Generasi Z sangat sadar akan isu-isu sosial, termasuk perubahan iklim dan ketidaksetaraan ekonomi. Mereka cenderung memilih pemberi kerja berdasarkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan keberlanjutan.
- c. **Keinginan akan *value* (nilai-nilai):** Generasi Z menghargai *value* dan transparansi di tempat kerja. Mereka lebih suka pemberi kerja yang tulus dan terbuka tentang praktik dan kebijakan mereka.
- d. **Pertumbuhan pribadi:** Tumbuh dalam dunia digital, Generasi Z nyaman dengan teknologi dan mengharapkannya terintegrasi ke dalam lingkungan kerja mereka. Mereka terbiasa menggunakan berbagai alat dan platform digital untuk komunikasi dan kolaborasi.
- e. **Fokus pada kesehatan mental:** Kesehatan mental dan kesejahteraan adalah perhatian utama bagi Generasi Z. Mereka menghargai tempat kerja yang memprioritaskan dukungan kesehatan mental dan menciptakan budaya yang mempromosikan kesejahteraan.

- f. Orientasi pengembangan karir: Generasi Z sangat peduli dengan pertumbuhan pribadi dan profesional. Mereka mencari pemberi kerja yang menyediakan peluang untuk pembelajaran, pengembangan, dan kemajuan karir.

Salah satu pertanyaan utama yang dieksplorasi dalam penelitian ini meliputi: Apa masalah yang teridentifikasi dalam manajemen talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital?

Dalam rangka memenuhi kaedah triangulasi penelitian kualitatif maka wawancara dilakukan kepada 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ. Narasumber yang terpilih memiliki pengalaman manajemen lebih dari 5 tahun mengelola tim multigenerasi yang terdapat Generasi Z dalam anggota tim, dan bukan merupakan Generasi Z.

Dalam sesi wawancara dari 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ terdapat masalah yang teridentifikasi dalam manajemen talenta Generasi Z dalam kategori *upside risk* yaitu risiko yang sebaiknya diambil oleh perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dan akhirnya mampu menciptakan *value* dan *downside risk* yaitu risiko yang bila terjadi akan berdampak buruk pada perusahaan dan menyebabkan erosi atau kerusakan pada *value* perusahaan.

Pada sesi wawancara dengan 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ, masalah dalam manajemen talenta Generasi Z kategori *downside risk* hanya teridentifikasi oleh 1 (satu) orang manajer yaitu masalah *turnover* karyawan Generasi Z, namun hal ini bukan menjadi masalah yang dominan dikarenakan tercatat hanya ada 1 (satu) orang karyawan selama periode 3 (tiga) tahun terakhir yang mengundurkan diri dari perusahaan.

Pada sesi wawancara dengan 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ, masalah dominan dalam manajemen talenta Generasi Z kategori *upside risk* yang teridentifikasi oleh 3 (tiga) orang manajer tersebut adalah masalah strategi mengembangkan talenta Generasi Z di perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dan akhirnya mampu menciptakan *value* perusahaan.

3.2 Pemecahan Masalah

3.2.1 Analisa Penyebab Masalah

Proses berpikir deduktif pertama-tama melibatkan pengembangan teori tentang penyebab suatu masalah, diikuti dengan pencarian bukti empiris yang mendukung atau menolak setiap teori. Memahami proses pemecahan masalah dengan pandangan yang luas tentang sistem, dan kemudian mengidentifikasi faktor-faktor penyebab masalah tersebut. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor mana yang lebih mungkin, jumlah data yang perlu dikumpulkan akan berkurang, menggunakan prinsip Pareto dalam mengalokasikan sumber daya. Kemungkinan kemudian ditemukan bahwa beberapa asumsi salah, dan beberapa keputusan sebelumnya perlu direvisi. Demikianlah kenyataan dalam memecahkan masalah.

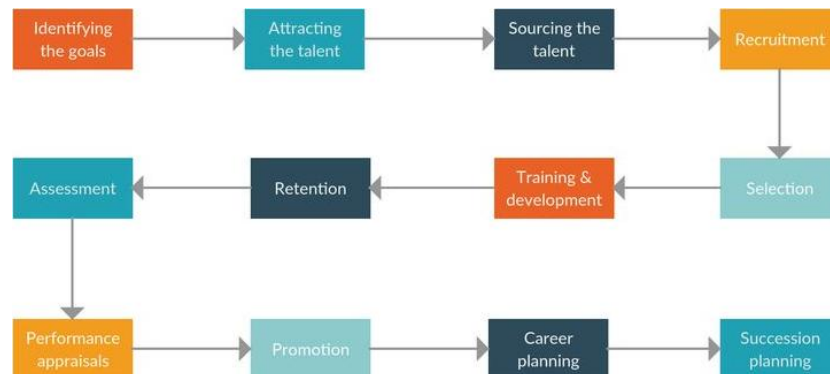
Tiga pendekatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab (Duke Okes, 2019):

- 1) Perlakukan setiap langkah dari *flow chart* (diagram alir) sebagai kemungkinan penyebab,
- 2) Gunakan *logic tree* (pohon logika) untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab di setiap tingkat sistem, dan
- 3) Lakukan *brainstorming* (curah pendapat) daftar kemungkinan penyebab menggunakan diagram sebab-akibat.

Mengidentifikasi faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah dalam analisis akar penyebab masalah, melibatkan kombinasi langkah-langkah proaktif. Dengan menggunakan teknik *flow chart*, *logic tree*, dan *brainstorming* akan dapat secara efektif mengungkap faktor-faktor mendasar yang berkontribusi terhadap masalah, dan menerapkan solusi untuk mencegah masalah tersebut.

Dengan menggunakan teknik *flow chart*, faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah dalam analisis akar penyebab masalah, teridentifikasi beberapa karakteristik unik

dari angkatan kerja Generasi Z yang harus diperhatikan oleh para pemberi kerja (Anthony Onesto, 2022) pada tahap-tahap *talent management* sebagai berikut:



Gambar 1. *Flowchart of Talent Management*

Dalam tahap-tahap *talent management* yang ditunjukkan pada Gambar 1. *Flowchart of Talent Management* di atas, beberapa karakteristik unik dari angkatan kerja Generasi Z yang harus diperhatikan oleh para pemberi kerja (Anthony Onesto, 2022) sebagai faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah adalah Sadar Sosial, Keinginan akan *Value*, Melek Teknologi, Kebutuhan akan Fleksibilitas, Fokus pada Kesehatan Mental, dan Orientasi Pengembangan Karir.

Teknik *Logic Tree* yang juga disebut *Why-Why Diagram* (diagram mengapa-mengapa), secara konseptual adalah sama atau mirip dengan *bill-of-material* atau bagan organisasi dan cara untuk mendokumentasikan gagasan analisis. Teknik ini dapat dianggap sebagai diagram sebab-akibat, karena memecah sistem yang dianalisis menjadi logis, *incremental* hubungan sebab-akibat. Dengan menggunakan teknik *logic tree*, faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah dalam analisis akar penyebab masalah, teridentifikasi beberapa karakteristik unik dari angkatan kerja Generasi Z yang harus diperhatikan oleh para pemberi kerja (Anthony Onesto, 2022) dalam Strategi Mengembangkan Talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital sebagai berikut:

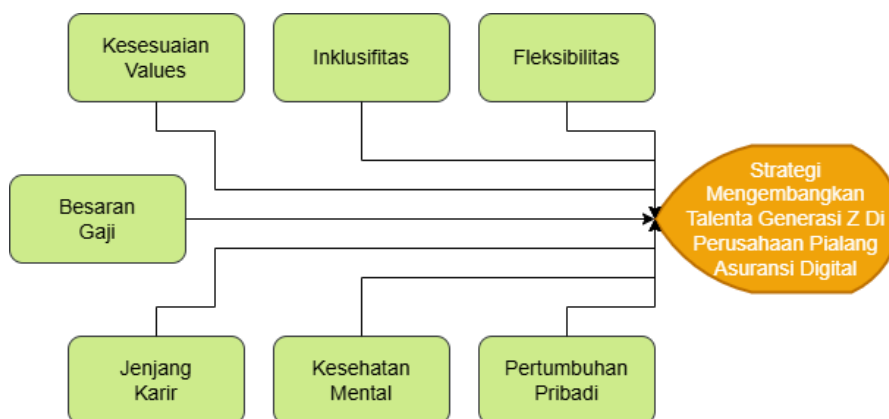


Gambar 2. *Logic Tree Diagram*

Dalam hubungan sebab akibat yang ditunjukkan pada Gambar 2. *Logic Tree Diagram* di atas, beberapa karakteristik unik dari angkatan kerja Generasi Z yang harus diperhatikan oleh para pemberi kerja (Anthony Onesto, 2022) sebagai faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah adalah Sadar Sosial, Keinginan akan *Value*, Melek Teknologi, Kebutuhan akan Fleksibilitas, Fokus pada Kesehatan Mental, dan Orientasi Pengembangan Karir.

Sebagai cara untuk melengkapi metode lain dalam mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah, maka *brainstorming diagram* dapat digunakan secara bersamaan. Diagram sebab-akibat (lihat Gambar 2) secara konseptual sama dengan pohon logika, meskipun lebih sederhana untuk diterapkan. Dengan kesederhanaan ini mungkin timbul beberapa kelemahan, seperti kurangnya ruang untuk menggali lebih dalam, dan item yang sering kali tampak cocok ke dalam beberapa kategori. Ini merupakan alat yang berguna untuk memicu pemikiran selama sesi *brainstorming*.

Kategori-kategori khas yang digunakan dalam diagram sebab-akibat untuk proses dalam lingkungan kantor menggunakan empat P yaitu *Policy* (kebijakan), *People* (orang), *Procedures* (prosedur), dan *Place* (tempat, fasilitas dan peralatan), untuk industri jasa ditambahkan dengan tiga S yaitu *Systems* (sistem), *Skills* (keterampilan), dan *Surroundings* (lingkungan) sebagai berikut:



Gambar 3. *Brainstorming Diagram*

Dengan menggunakan teknik *brainstorming*, faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah dalam analisis akar penyebab masalah, teridentifikasi oleh para peneliti yaitu faktor Fleksibilitas, Inklusifitas, Kesesuaian *Values*, Pertumbuhan Pribadi-Teknologi, Kesehatan Mental, Jenjang Karir dan Besaran Gaji. Faktor-faktor ini harus diperhatikan oleh pemberi kerja (Anthony Onesto, 2022).

3.2.2 Pengukuran Penyebab Masalah Dominan

Pendekatan yang diambil oleh peneliti menjadi poin kunci dalam desain konvergensi untuk lebih mendiskusikan dan menyelidiki hasil untuk temuan. Validitasnya menggunakan desain konvergensi validitas kualitatif (triangulasi) untuk setiap basis data (John W. Creswell dan J. David Creswell, 2023). Penetapan validitas kualitatif dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan triangulasi sumber data terhadap:

- 1) Hasil Wawancara
- 2) Observasi
- 3) Dokumentasi Data

Triangulasi ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber data mencakup wawancara kepada 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ yang memiliki pengalaman manajemen minimal 5 tahun dalam mengelola tim multigenerasi yang terdapat Generasi Z dalam anggota tim dan bukan merupakan Generasi Z; observasi terhadap 20 (dua puluh) orang karyawan/karyawati PT XYZ yang dalam kategori angkatan kerja Generasi Z; dan analisis dokumen-dokumen perusahaan berupa dokumen Risalah Rapat yang membahas faktor-faktor kemungkinan penyebab masalah.

Tujuan menggunakan desain konvergensi validitas kualitatif (triangulasi) adalah untuk mengumpulkan pandangan yang komprehensif tentang topik penelitian dengan menggabungkan tiga perspektif sumber data tersebut. Setelah mengumpulkan data dari berbagai sumber, selanjutnya melakukan pengukuran analisis perbandingan informasi tersebut untuk mengidentifikasi pola yang menyatu. Analisis komparatif ini memperkuat validitas temuan dengan menunjukkan konsistensi dari pengukuran tiga sumber data tersebut melalui *factor rating method* (faktor pembobotan)

Factor rating method terhadap hasil wawancara kepada 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ yang memiliki pengalaman manajemen minimal 5 tahun dalam mengelola tim yang terdapat Generasi Z, sebagai berikut:

Faktor-Faktor	(1) Tidak Dominan	(3) Dominan
1) Fleksibilitas	-	3
2) Inklusifitas	-	3
3) Kesesuaian Values	1	2
4) Pertumbuhan Pribadi – Teknologi	-	3
5) Fokus Kesehatan Mental	1	2
6) Orientasi Pengembangan Karir	-	3
7) Besaran Gaji	2	1

Tabel 1. *Factor Rating* Hasil Wawancara

Factor rating method terhadap hasil observasi 20 (dua puluh) orang karyawan/karyawati PT XYZ yang dalam kategori angkatan kerja Generasi Z, sebagai berikut:

Faktor-Faktor	1	2	3	4	5
1) Fleksibilitas	-	-	4	4	12
2) Inklusifitas	-	1	5	9	5
3) Kesesuaian Values	-	1	6	9	4
4) Pertumbuhan Pribadi - Teknologi	-	-	6	7	7
5) Fokus Kesehatan Mental	-	1	9	6	4
6) Orientasi Pengembangan Karir	-	2	6	3	9
7) Besaran Gaji	-	-	4	6	10

*(5) Sangat setuju, (4) setuju, (3) Ragu/netral, (2) Tidak setuju dan (1) Sangat tidak setuju

Tabel 2. *Factor Rating* Hasil Observasi

Factor rating method terhadap hasil analisis dokumen di PT XYZ berupa Risalah Rapat yang membahas factor kemungkinan penyebab masalah, sebagai berikut:

Faktor-Faktor	(1) Tidak Dominan	(3) Dominan
1) Fleksibilitas	-	3
2) Inklusifitas	-	3
3) Kesesuaian Values	1	-
4) Pertumbuhan Pribadi - Teknologi	-	3
5) Fokus Kesehatan Mental	1	-
6) Orientasi Pengembangan Karir	-	3
7) Besaran Gaji	1	-

Tabel 3. *Factor Rating* Hasil Analisa Dokumen

Pengukuran validitas faktor-faktor dominan yang menyebabkan masalah menggunakan desain konvergensi validitas kualitatif (triangulasi) untuk setiap basis data dengan cara mengalikan *Factor Rating* ketiga basis data hasil wawancara, hasil observasi dan hasil analisis dokumen, sebagai berikut:

Faktor-Faktor	Wawancara	Observasi	Dokumen	Jumlah
1) Fleksibilitas	9	88	9	7.128
2) Inklusifitas	9	78	9	6.318
3) Kesesuaian Values	7	76	1	532
4) Pertumbuhan Pribadi - Teknologi	9	81	9	6.561
5) Fokus Kesehatan Mental	7	73	1	511

6) Orientasi Pengembangan Karir	9	79	9	6.399
7) Besaran Gaji	5	86	1	430

Tabel 4. Stratifikasi *Factor Rating* Tiga Basis Data

Dengan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dominan mana yang lebih mungkin, jumlah data yang perlu dikumpulkan akan berkurang, maka langkah selanjutnya menggunakan prinsip Pareto dalam mengalokasikan sumber daya, yaitu memilih faktor-faktor penyebab masalah dominan dari jumlah *Factor Rating* terbesar, kemudian stratifikasi di bawahnya sampai dengan 80% dari jumlah *Factor Rating* (Duke Okes, 2019) sebagai berikut:

Faktor-Faktor	Wawancara	Observasi	Dokumen	Jumlah
1) Fleksibilitas	9	88	9	7.128
2) Pertumbuhan Pribadi - Teknologi	9	81	9	6.561
3) Orientasi Pengembangan Karir	9	79	9	6.399
4) Inklusifitas	9	78	9	6.318
5) Kesesuaian Values	7	76	1	532
6) Fokus Kesehatan Mental	7	73	1	511
7) Besaran Gaji	5	86	1	430

Tabel 5. Tabel Pareto

3.2.3 Langkah-langkah Menanggulangi Penyebab Dominan

Brainstorming lebih tepat digunakan untuk menentukan kemungkinan solusi (Duke Okes, 2019). Hasil *brainstorming* para peneliti terhadap hasil wawancara kepada 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ menentukan langkah-langkah menanggulangi penyebab masalah dominan, sebagai berikut:

Faktor-Faktor	Solusi
1) Fleksibilitas	1) Kebijakan <i>Flexi Time</i>
2) Pertumbuhan Pribadi - Teknologi	2) Implementasi <i>E-Learning</i>
3) Orientasi Pengembangan Karir	3) Rotasi Fungsional dan <i>Elevating Project Level</i>
4) Inklusifitas	4) Komunikasi Komunitas Gen Z

Tabel 6. Solusi

Kebijakan *Flexi Time* diberlakukan oleh PT XYZ kepada karyawan/karyawati yang dalam kategori angkatan kerja Generasi Z, khususnya Divisi Teknologi Informasi dan Divisi

Pengembangan Produk, dikarenakan *typical* pekerjaan bersifat proyek, sehingga lebih produktif jika dikerjakan pada waktu-waktu yang sesuai dengan kenyamanan karyawan.

Implementasi *E-Learning* untuk mengembangkan *knowledge* dan *skill* karyawan/karyawati yang dalam kategori angkatan kerja Generasi Z sangat cocok, dikarenakan mereka melek teknologi dan dapat belajar menyesuaikan waktu dan tempat sesuai kenyamanan karyawan.

Rotasi Fungsional dan *Elevating Project Level* merupakan metode pengayaan pengalaman bagi karyawan/karyawati yang dalam kategori angkatan kerja Generasi Z sangat cocok, dikarenakan mereka memiliki rasa ingin tahu yang tinggi.

Strategi komunikasi melalui komunitas Generasi Z merupakan komunikasi yang paling efektif untuk menyampaikan pesan dikarenakan mereka tidak merasa ditekan untuk melakukan sesuatu.

3.2.4 Pengukuran Hasil

Berdasarkan hasil wawancara peningkatan hasil strategi mengembangkan talenta Generasi Z di PT XYZ, sebagai berikut:

- 1) Kebijakan *Flexi Time* berdampak pada ketepatan mencapai *SLA (service level agreement)*.
- 2) Implementasi *E-Learning* berdampak pada peningkatan jumlah peserta yang mengikuti pelatihan.
- 3) Rotasi Fungsional dan *Elevating Project Level* berdampak pada peningkatan kompetensi berdasarkan lini usaha.
- 4) Strategi komunikasi melalui komunitas berdampak pada peningkatan *feedback* perbaikan.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

- 1) Masalah dominan yang teridentifikasi dalam manajemen talenta Generasi Z yang dalam kategori *upside risk* dalam sesi wawancara dengan 3 (tiga) orang manajer di PT XYZ adalah masalah strategi mengembangkan talenta Generasi Z di perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dan akhirnya mampu menciptakan *value* perusahaan.
- 2) Penyebab masalah yang dominan dalam manajemen talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital meliputi:
 - a) Fleksibilitas
 - b) Pertumbuhan Pribadi - Teknologi
 - c) Orientasi Pengembangan Karir
 - d) Inklusifitas
- 3) Strategi dalam mengembangkan talenta Generasi Z di Perusahaan Pialang Asuransi Digital meliputi:
 - a) Kebijakan *Flexi Time*
 - b) Implementasi *E-Learning*
 - c) Rotasi Fungsional dan *Elevating Project Level*
 - d) Komunikasi Komunitas Gen Z

4.2 Saran-saran

- 1) Untuk penelitian tentang angkatan kerja Generasi Z selanjutnya agar dapat meneliti dalam cakupan bidang usaha yang lebih luas.
- 2) Untuk Perusahaan Pialang Asuransi Digital yang memilih strategi mengembangkan talenta Generasi Z, agar secara berkala memantau perubahan faktor-faktor yang menjadi prioritas Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Onesto (2022), *The New Employee Contract: How to Find, Keep, and Elevate Gen Z Talent*. Staten Island, NY, USA: Apress.
- Jeong-Hee Kim (2016), *Understanding Narrative Inquiry The Crafting and Analysis of Stories and Research*. Los Angeles : SAGE.
- Duke Okes (2019), *Root Cause Analysis The Core of Problem Solving and Corrective Action*. United States of America: The Global Voice of Quality.
- John W. Creswell & J. David Creswell (2023), *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Bert M. Balk (2021), *Productivity Concepts, Measurement, Aggregation and Decomposition*. Rotterdam, The Netherlands: Springer.
- Paul Turner (2022), *Complementarity in Organizations Strategy, Leadership, Management, Talent and Engagement in the Fourth Industrial Revolution*. UK: Palgrave McMillan.
- Ananda Das Gupta (2020), *Strategic Human Resource Management Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Thang Nguyen Ngoc, Mai Viet Dung, Chris Rowley and Mirjana Pejic Bach (2022). *Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy*. Vietnam: SAGE.
- Juliana Salvadorinho, Peter Hines, Maneesh Kumar, Carlos Ferreira, Leonor Teixeira (2024). *Empowering Generation Z in manufacturing organizations: a 6-factor self-determination extension*. Portugal: Emerald Group Holdings Ltd.
- Gerrit Boehncke (2024). *Talents for future– do top talents care about CSR corporate communication in recruiting? An empirical study*. Austria: Emerald Group Holdings Ltd.

Biodata Penulis

	<p>Bambang Suseno, ST, CIIB, ANZIIF (Snr. Assoc) CIP, QRGP, FMII, Cert SCI (CCER) adalah seorang profesional asuransi dengan pengalaman lebih dari 28 tahun di bidang manajemen risiko, pialang dan konsultan asuransi. Saat ini sebagai Direktur Utama di PT Mitra Harmoni Insurance Broker, dan Pemegang Saham & Komisaris di PT Lembaga Sertifikasi Profesi Perasuransian Indonesia (LSPPI). Lulusan dari Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Tahun 2002 mendapatkan gelar profesi CIIB (Certified Indonesian Insurance and Reinsurance Brokers), tahun 2017 mendapatkan gelar profesi Senior Associate CIP-ANZIIF (Australian and New Zealand Institute of Insurance and Finance), tahun 2022 mendapatkan gelar profesi QRGP (Qualified Risk Governance Professionals), tahun 2024 mendapatkan gelar profesi FMII (Fellowship of the Malaysian Insurance Institute), tahun 2024 mendapatkan gelar Cert SCI (CCER) (Certificate in Climate and Environmental Risk), dan telah mendapatkan sertifikasi kompetensi jenjang kualifikasi 7 Tenaga Ahli Pialang Asuransi dari BNSP LSPPI. Sebagai Ketua Umum Asosiasi Ahli Pialang Asuransi dan Reasuransi Indonesia (APARI) periode 2016-2021 & 2021-2025. Mendapatkan penghargaan sebagai Tokoh Asuransi Indonesia oleh STMA Trisakti di tahun 2024. Dikenal memiliki keahlian dalam manajemen risiko, pemasaran, teknis perasuransian, dan teknologi digital. Dapat dihubungi melalui email bambang.suseno@gmail.com</p>
	<p>Ir. I Wayan Karmika, CIIB, ANZIIF (Snr. Assoc.) CIP adalah seorang profesional asuransi dengan pengalaman lebih dari 30 tahun di bidang manajemen risiko, pialang dan konsultan asuransi. Saat ini sebagai Tenaga Ahli di PT Proteksi Digital Pialang Asuransi. Lulusan dari Teknik Elektro, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Tahun 1998 mendapatkan gelar profesi APAI (Ahli Pialang Asuransi dan Reasuransi Indonesia), tahun 2000 mendapatkan gelar profesi CIIB (Certified Indonesian Insurance and Reinsurance Brokers), tahun 2022 mendapatkan gelar profesi Senior Associate CIP-ANZIIF (Australian and New Zealand Institute of Insurance and Finance), dan telah mendapatkan sertifikasi kompetensi jenjang kualifikasi 7 Tenaga Ahli Pialang Asuransi dari BNSP LSPPI, serta aktif menjadi kepengurusan asosiasi asuransi, dikenal memiliki keahlian dalam manajemen risiko, teknis perasuransian dan penanganan klaim. Dapat dihubungi melalui email wayan.karmika@gmail.com</p>
	<p>Sutrimo, S.Kom, AAIK, CIIB, CRGP, FIIS, QIP adalah seorang profesional asuransi dengan pengalaman lebih dari 20 tahun di bidang manajemen risiko, asuransi, konsultansi, dan teknologi digital. Saat ini menjabat sebagai Group Head di PT Asuransi Takaful Umum, Komisaris di PT BKN Insurance Brokers, Komisaris di PT Signature Kualitas Inti, dan Komisaris di PT Dinamika Jejaring Teknologi. Tahun 2018 mendapatkan gelar profesi AAIK (Ahli Asuransi Indonesia Kerugian), tahun 2019 mendapatkan gelar FIIS (Fellow of Islamic Insurance Society), tahun 2022 mendapatkan gelar CRGP (Certified Risks Governance Professional), dan tahun 2023 mendapatkan gelar CIIB (Certified Indonesian Insurance and Reinsurance Brokers), telah mendapatkan sertifikasi kompetensi jenjang kualifikasi 7 Tenaga Ahli Pialang Asuransi dari BNSP LSPPI, serta aktif menjadi pengurus asosiasi asuransi dan menjadi speaker dalam pelatihan seminar nasional dan internasional. Dikenal memiliki keahlian dalam manajemen risiko, teknis perasuransian, dan teknologi digital. Dapat dihubungi melalui email sutrimo57@gmail.com</p>



Dr. Sitti Rakhman, SP., MM., C.Me., CRGP (Dosen MM STMA Trisakti). Lahir di Kendari, Sulawesi Tenggara, menyelesaikan program S1 di Universitas Haluoleo. Menyelesaikan Pendidikan S2 Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana, S3 ilmu Manajemen SDM Universitas Negeri Jakarta. Peserta terbaik pada pelatihan Mediator bersertifikat yang diselenggarakan oleh Pusat Mediasi Indonesia Universitas Gadjah Mada tanggal 28-31 Oktober 2020. Sejak mahasiswa sudah aktif di organisasi mahasiswa intra dan ekstra kampus serta organisasi perempuan untuk perjuangan perempuan, anak dan demokrasi. Pernah mengikuti studi banding tentang demokrasi dan sistem pemilihan di berbagai Negara seperti di New Zealand dan Amerika Serikat. Pernah menjadi Direktur Eksekutif Drupadi (Peduli Perempuan dan Anak Indonesia), bergabung dengan Alpen (Aliansi Perempuan Indonesia), menjadi anggota Solidaritas Perempuan, Bersama kawan-kawan mendirikan Yayasan Jaringan Pemberdayaan Politik dan Lingkungan Hidup. Pengalaman menjadi dosen tidak tetap universitas Mercu Buana sejak 2004, dan sekarang menjadi Dosen MM STMA Trisakti membuatnya semakin matang dalam bidang manajemen SDM. Menjadi anggota KPU Jakarta Timur periode 2008-2013 memperkokoh kemampuan pengawasan tahapan penyelenggaraan pemilu yang secara teknis telah dilewatinya. Tenaga ahli komisi II DPR RI 2014-2018, sebagai tim asistensi dalam revisi UU Pilkada, konsultasi Rancangan PKPU dan Perbawaslu, memperkuat kompetensi knowledge dan skillnya dalam penyusunan dan pemahaman regulasi. Koordinator Divisi Humas dan Data Informasi, serta Kordiv SDM Bawaslu Provinsi DKI Jakarta (2018-2023) memperoleh penghargaan dari Bawaslu RI diantaranya Menjadi Provinsi tersolid dan Kordiv SDM terbaik pada Training of trainer (TOT) regional III di Surabaya pada tanggal 8-10 September 2018, serta menjadi Tim Reviewer terbaik laporan komprehensif Bawaslu Kabupaten/Kota pada tahap ketiga di Bali 20-22 Agustus 2019. Tahun 2020 menjadi Peserta terbaik Pelatihan Mediator.