



AUDIT KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN GENERASI Z PADA LINGKUNGAN KERJA ERA VUCA

**Julianto Hutasuhut¹, Adrial Falahi², Abdurrahman Arrasidi³, Aziz Syahputra⁴,
Febri Lestari⁵, Muhammad Dzaky⁶, Andhika Dharma Putra⁷**

^{1,2,3,4,5,6,7} Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah

Email: julianto@umnaw.ac.id

ABSTRACT

The evolving work environment of the VUCA era demands that organizations manage human resources in an adaptive, strategic, and sustainable manner, particularly in addressing the distinctive characteristics of Generation Z employees, who prioritize flexibility, work-life balance, and continuous career development. This study examines the role of Human Resource Management Performance Audits as a strategic instrument for enhancing the effectiveness of Generation Z workforce management within the VUCA context. Employing a descriptive qualitative approach through systematic literature review and conceptual analysis, this study encompasses key HR dimensions including planning, recruitment, selection, training and development, performance evaluation, compensation, industrial relations, occupational safety, and organizational culture. The findings reveal that HR Performance Audits function beyond conventional administrative oversight, serving as a comprehensive strategy for strengthening employee engagement, work productivity, training effectiveness, digital competency development, and long-term organizational performance sustainability. Furthermore, HR audits enable organizations to systematically identify systemic weaknesses, optimize HR management efficiency, and reinforce organizational readiness to navigate continuous environmental changes. These audits additionally fortify organizational culture, enhance employee adaptability, and facilitate more informed managerial decision-making amid persistent uncertainty and complexity. Consequently, HR Performance Audits represent a vital mechanism supporting HR transformation, organizational competitiveness, and the achievement of sustainable performance excellence.

Keywords: *Generation Z; HRM Performance Audit; Sustainable Employee Performance; VUCA Era.*

ABSTRAK

Perkembangan lingkungan kerja pada era VUCA menuntut organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara adaptif, strategis, dan berkelanjutan, terutama dalam menghadapi karakteristik tenaga kerja Generasi Z yang dinamis, fleksibel, serta berorientasi pada work-life balance dan pengembangan karier. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja Generasi Z pada era VUCA. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui kajian literatur dan analisis konseptual terkait perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan industrial, keselamatan kerja, serta budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan administratif, tetapi juga sebagai strategi peningkatan employee engagement, produktivitas kerja, efektivitas pelatihan, pengembangan kompetensi digital, dan keberlanjutan kinerja organisasi. Audit MSDM juga membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan sistem kerja, meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM, serta memperkuat kesiapan organisasi menghadapi perubahan



lingkungan kerja modern. Selain itu, audit MSDM berkontribusi dalam memperkuat budaya organisasi, meningkatkan adaptabilitas kerja karyawan, serta mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih efektif pada lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas secara berkelanjutan. Dengan demikian, Audit Kinerja MSDM menjadi instrumen penting dalam mendukung transformasi MSDM, daya saing organisasi, dan kinerja berkelanjutan (*sustainable performance*).

Kata Kunci: Audit Kinerja MSDM; Era VUCA; Generasi Z; Kinerja Karyawan Berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, dan disrupsi industri telah menciptakan perubahan besar dalam sistem pengelolaan organisasi modern. Organisasi saat ini menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang dikenal dengan konsep *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Transformasi digital juga mendorong pola kerja yang lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi. Dalam era VUCA ini, organisasi tidak hanya menghadapi perubahan teknologi dan persaingan bisnis global, tetapi juga perubahan karakteristik tenaga kerja. Transformasi digital menyebabkan pola kerja menjadi lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi. Menurut (Borse et al., 2025) perkembangan teknologi digital, otomatisasi kerja, dan transformasi organisasi telah mengubah sistem pengelolaan sumber daya manusia secara fundamental sehingga organisasi perlu membangun *Strategic Human Resource Management* yang berorientasi pada pengembangan kompetensi digital, *Workforce Agility*, dan pembelajaran adaptif untuk mempertahankan keberlanjutan organisasi.

Perubahan tersebut semakin kompleks dengan meningkatnya dominasi tenaga kerja Generasi Z di dunia kerja modern. Berdasarkan pengelompokan resmi Badan Pusat Statistik (BPS, 2025), Generasi Z adalah kelompok penduduk yang lahir dalam rentang tahun 1997–2012, berada tepat setelah generasi milenial, dan tumbuh dalam lingkungan digital yang sangat dinamis. Generasi ini dikenal lebih adaptif terhadap teknologi, menyukai fleksibilitas kerja, mengutamakan *work-life balance*, serta memiliki kebutuhan pengembangan karier yang lebih cepat dibanding generasi sebelumnya. Berdasarkan hasil Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS 2025), jumlah penduduk Indonesia mencapai 284,67 juta jiwa, dengan Generasi Z kini menjadi kelompok demografis terbesar yang menguasai 24,93% dari total populasi nasional (BPS, 2025). Menurut (Halizah, 2024), disiplin kerja, lingkungan kerja, dan keterampilan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas Generasi Z dalam organisasi modern. Temuan ini dikuatkan (Nadila et al., 2025), efisiensi organisasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu membangun sistem pengelolaan SDM yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan karier karyawan.

Meskipun memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, Generasi Z juga menghadirkan tantangan baru bagi organisasi. Fenomena seperti rendahnya loyalitas kerja, meningkatnya *Turnover Intention*, budaya *Quiet Quitting*, rendahnya *Employee Engagement*, dan tingginya kebutuhan fleksibilitas kerja menjadi isu utama dalam pengelolaan SDM modern. Temuan riset (Coetzee et al., 2022) menjelaskan *Career Agility*, kemampuan adaptasi karir, dan dukungan pengembangan kompetensi memiliki hubungan signifikan terhadap *Career Wellbeing*, kepuasan karir, dan keberlanjutan retensi tenaga kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja yang memiliki kemampuan adaptif tinggi serta memperoleh dukungan organisasi yang baik cenderung memiliki tingkat loyalitas kerja dan keberlanjutan karir yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern.



Hasil riset lain (Salsabila et al., 2022) menegaskan, Generasi Z cenderung menolak gaya kepemimpinan micromanaging dan lebih menyukai sistem kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis kepercayaan.

Karakteristik Generasi Z yang tumbuh dalam lingkungan digital menyebabkan munculnya berbagai tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia di era VUCA. Keterkaitan antara karakteristik Generasi Z dan tantangan organisasi pada lingkungan kerja modern dapat diperhatikan pada berikut.

Tabel 1.
Karakteristik Generasi Z dan Tantangan Kerja dalam Era VUCA

Karakteristik Generasi Z	Tantangan Kerja Era VUCA	Implikasi terhadap Audit Kinerja MSDM
Adaptif terhadap teknologi digital	Perubahan teknologi sangat cepat	Audit kompetensi digital dan efektivitas pelatihan
Menyukai fleksibilitas kerja	Sistem kerja <i>Hybrid</i> dan dinamis	Evaluasi kebijakan kerja fleksibel
Berorientasi pada <i>Work-Life Balance</i>	Risiko <i>Burnout</i> dan stres kerja	Audit kesejahteraan kerja dan lingkungan kerja
Membutuhkan pengembangan karier cepat	Persaingan kompetensi global	Audit program pelatihan dan pengembangan karier
Menyukai komunikasi terbuka dan kolaboratif	Kompleksitas komunikasi organisasi	Audit budaya organisasi dan kepemimpinan
Memiliki loyalitas kerja relatif rendah	Tingginya <i>Turnover Intention</i>	Audit retensi karyawan dan <i>Employee Engagement</i>
Menolak gaya kepemimpinan <i>Micromanaging</i>	Ketidakcocokan budaya kerja konvensional	Audit efektivitas sistem kepemimpinan

Sumber: Dielaborasi dari (Dessler, 2020; Coetzee et al.,2022; Salsabila et al., 2022; Halizah, 2024)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z memiliki keterkaitan erat dengan dinamika dan kompleksitas lingkungan kerja era VUCA sehingga organisasi tidak lagi dapat menggunakan pendekatan pengelolaan SDM secara konvensional. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem pengelolaan SDM yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis evaluasi strategis melalui praktik Audit Kinerja MSDM secara berkelanjutan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa organisasi memerlukan sistem pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan berbasis evaluasi strategis. Dalam konteks tersebut, audit kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi instrumen penting untuk mengevaluasi efektivitas fungsi SDM dalam organisasi. Seperti yang dijelaskan hasil riset (Sonali et al., 2024), audit manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan karena mampu memperkuat efektivitas pengelolaan tenaga kerja dan sistem kerja organisasi. Secara ilmiah (Bayangkara, 2015) menjelaskan, Audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi strategis untuk memastikan bahwa seluruh fungsi SDM berjalan efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam konteks pembelajaran Audit Kinerja MSDM, proses audit MSDM mencakup evaluasi terhadap berbagai fungsi organisasi seperti perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan industrial, keselamatan kerja, hingga pengembangan budaya organisasi. Audit dilakukan untuk memastikan efektivitas pengelolaan SDM dan memberikan rekomendasi perbaikan organisasi secara berkelanjutan. Menurut (Dessler, 2020), *Human Resource Management* merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan tenaga



kerja. Definisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif perilaku organisasi, efektivitas pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek administratif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun sistem kerja yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas karyawan. Dijelaskan (Robbins & Judge, 2019), perilaku individu dan kelompok dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi sehingga pengelolaan SDM harus dilakukan secara strategis dan berorientasi pada pengembangan perilaku kerja yang adaptif. Sementara itu, (Saputra et al., 2022) menegaskan bahwa audit SDM merupakan proses evaluasi sistematis terhadap seluruh fungsi pengelolaan tenaga kerja untuk memastikan efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian implementasi SDM dengan tujuan organisasi. Maka secara konseptual, Audit Kinerja MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam meningkatkan kualitas perilaku organisasi, efektivitas kerja, dan keberlanjutan kinerja perusahaan. Selain itu, Audit Kinerja MSDM juga memiliki potensi strategis dapat membantu organisasi mengidentifikasi berbagai kelemahan sistem kerja sekaligus memperkuat efektivitas pengelolaan tenaga kerja menghadapi dinamika lingkungan organisasi modern.

Secara empiris hasil riset terdahulu menjelaskan bahwa audit MSDM memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Penelitian (Abbas et al., 2022) membuktikan bahwa implementasi audit manajemen pada fungsi rekrutmen SDM mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas seleksi dan penempatan tenaga kerja. Penelitian lain (Mardiana et al., 2022) menjelaskan Audit MSDM dan sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan karena mampu memperkuat efektivitas sistem kerja organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, organisasi membutuhkan sistem audit SDM yang mampu mengidentifikasi kelemahan pengelolaan tenaga kerja sekaligus memberikan rekomendasi strategis dalam menghadapi tantangan era VUCA. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis audit kinerja MSDM sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan Generasi Z pada lingkungan kerja era VUCA.

Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Audit merupakan proses sistematis dalam mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara objektif untuk menentukan tingkat kesesuaian aktivitas organisasi dengan standar yang telah ditetapkan (Bayangkara, 2015). Dalam konteks MSDM, audit dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan tenaga kerja serta memastikan bahwa seluruh fungsi SDM mampu mendukung tujuan organisasi secara optimal dengan ruang lingkup utama pembahasannya yaitu: Perolehan SDM, Pengelolaan, Pengembangan dan Pemberdayaan SDM, serta Pemeliharaan dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Audit kinerja MSDM merupakan bagian dari audit internal yang berfungsi mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengelolaan tenaga kerja melalui pendekatan sistematis dan objektif. Menurut (Noe, 2021), Audit SDM merupakan instrumen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi karena mampu memastikan efektivitas kompetensi tenaga kerja dan kualitas pengelolaan SDM. Secara konseptual, Audit Kinerja MSDM tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga berfungsi sebagai alat evaluasi strategis yang berpotensi dapat membantu organisasi mengidentifikasi: Kesenjangan Kompetensi, Ketidakefektifan Sistem-Kerja, Rendahnya Produktivitas, Lemahnya Budaya Organisasi, dan Ketidakesesuaian Sistem Kepemimpinan.

Secara empiris, (Kaliannan et al., 2023) menjelaskan, *Strategic Talent Management* berfungsi sebagai mekanisme organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan



integrasi strategi talenta dengan kebutuhan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan talenta modern tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga kerja, retensi talenta, dan keberlanjutan kinerja organisasi pada era disrupsi digital.

Dalam perspektif tata kelola organisasi, audit MSDM juga berkaitan erat dengan sistem pengendalian internal. Menurut (Kupec et al., 2021), audit internal dan pengendalian internal memiliki hubungan strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta meminimalkan risiko operasional perusahaan. Oleh karena itu, audit SDM menjadi bagian penting dalam menciptakan keberlanjutan organisasi di era VUCA.

Kinerja Karyawan Generasi Z.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu berdasarkan standar dan target organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (Wibowo, 2017). Dalam konteks Generasi Z, kinerja dipengaruhi oleh karakteristik generasi yang tumbuh dalam lingkungan digital dan serba cepat. Generasi Z memiliki karakteristik: Adaptif terhadap teknologi, Menyukai fleksibilitas kerja, Membutuhkan komunikasi terbuka, Berorientasi pada pengembangan diri, dan mengutamakan *work-life balance*.

Karakteristik tersebut menyebabkan organisasi perlu membangun sistem pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan humanis agar mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas tenaga kerja muda. Menurut (Halizah, 2024), disiplin kerja, lingkungan kerja, dan keterampilan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas Generasi Z. Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, kesejahteraan psikologis, dan kenyamanan kerja tenaga kerja muda.

Secara teoritis (Robbins & Judge, 2019), menjelaskan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas kerja karyawan. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan Generasi Z memerlukan pendekatan kepemimpinan dan budaya kerja yang lebih partisipatif, fleksibel, dan kolaboratif. Oleh karena itu, pengelolaan Generasi Z memerlukan pendekatan kepemimpinan dan budaya kerja yang lebih partisipatif, fleksibel, dan kolaboratif. Namun demikian, Generasi Z juga menghadirkan tantangan baru bagi organisasi. Persepsi ini diperkuat hasil riset (Salsabila et al., 2022) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *micromanaging* berdampak negatif terhadap performa kerja Generasi Z karena generasi ini lebih menyukai sistem kerja yang memberikan ruang kreativitas, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas kerja.

Persepsi lain disampaikan (Coetzee et al., 2022) bahwa *Career Agility*, kemampuan adaptasi karir, dan dukungan pengembangan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karir, *Career Wellbeing*, serta penurunan *Turnover Intention* pada tenaga kerja modern. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja suportif dan sistem pengembangan karier yang adaptif cenderung lebih berhasil meningkatkan loyalitas dan mempertahankan keberlanjutan kinerja tenaga kerja muda.

Analisis tersebut menunjukkan, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan manajemen konvensional dalam mengelola Generasi Z. Evaluasi terhadap sistem kepemimpinan, budaya kerja, komunikasi organisasi, dan efektivitas pengembangan karier melalui audit MSDM menjadi penting untuk meningkatkan employee engagement, loyalitas kerja, dan kinerja Generasi Z pada era VUCA.



Era VUCA dan Tantangan Pengelolaan SDM

Era VUCA telah menciptakan perubahan besar dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia modern. Era VUCA juga menggambarkan kondisi lingkungan organisasi ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian tinggi, kompleksitas masalah, dan ambiguitas dalam pengambilan keputusan organisasi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam mengelola sumber daya manusia agar tetap mampu mempertahankan kinerja dan daya saing organisasi. Perkembangan teknologi digital, otomatisasi kerja, dan transformasi organisasi telah mengubah pola pengelolaan SDM secara fundamental sehingga perlu disikapi secara cermat. Menurut (Robbins & Judge, 2019), efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola perilaku kerja, motivasi, dan komitmen karyawan secara adaptif sesuai dinamika organisasi modern. Pandangan (Dessler, 2020) MSDM mencakup proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengembangkan tenaga kerja guna mendukung efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Menurut (Borse et al., 2025), organisasi perlu membangun *Strategic Human Resource Management* yang berorientasi pada pengembangan kompetensi digital, *workforce agility*, dan pembelajaran berkelanjutan guna meningkatkan kesiapan adaptasi. Dalam era VUCA ini, organisasi tidak lagi cukup mengandalkan pendekatan administratif, namun harus mengembangkan sistem pengelolaan SDM yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis pengembangan talenta. Tantangan ini semakin kompleks dengan meningkatnya dominasi tenaga kerja Generasi Z yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, pengembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengalaman kerja yang bermakna. Untuk itu, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, kolaborasi, dan keterikatan kerja karyawan.

Hasil riset (Donald et al., 2023), tenaga kerja modern memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan diri, fleksibilitas kerja, dan peningkatan employability. Sementara itu, (Saks & Gruman, 2024) menjelaskan, rendahnya employee engagement dapat berdampak pada menurunnya loyalitas organisasi dan keberlanjutan retensi tenaga kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pada era VUCA tidak hanya berorientasi pada produktivitas kerja, tetapi juga pada penguatan keterlibatan kerja, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan pengalaman kerja. Dan dalam menghadapi kondisi tersebut, audit kinerja MSDM menjadi instrumen strategis untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan tenaga kerja, sistem kerja, budaya organisasi, hingga kesiapan kompetensi digital karyawan. Persepsi ini diperkuat (Saputra et al., 2022) yang menjelaskan bahwa Audit Kinerja SDM merupakan evaluasi sistematis untuk memastikan efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian kebijakan SDM dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian, organisasi perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas pengelolaan SDM melalui pendekatan yang lebih strategis. Dalam konteks ini, audit MSDM menjadi instrumen penting untuk mengidentifikasi kelemahan sistem kerja, meningkatkan kesiapan tenaga kerja menghadapi transformasi digital, memperkuat budaya organisasi yang adaptif, serta mendukung keberlanjutan kinerja organisasi pada lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Library Research*. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam melalui interpretasi terhadap data, konsep, dan realitas sosial (Sugiyono, 2020). Pendekatan ini digunakan karena penelitian berfokus pada analisis teoritis dan empiris

mengenai audit kinerja MSDM sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan Generasi Z pada lingkungan kerja era VUCA. Metode *Library Research* dilakukan melalui pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber pustaka seperti buku, jurnal ilmiah, dokumen, dan hasil penelitian terdahulu (Sari et al., 2025). Menurut (Creswell, 2018) penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah melalui interpretasi data secara mendalam.

Data penelitian berasal dari artikel ilmiah nasional dan internasional yang diperoleh melalui basis data Google Scholar, Jurnal internasional bereputasi, dan Sinta serta Garuda. Proses pencarian dilakukan menggunakan kata kunci *Audit Kinerja MSDM, Human Resource Audit, Employee Performance, Generation Z, VUCA, Employee Engagement, dan Work-Life Balance*. Artikel yang dipilih merupakan publikasi periode 2020–2025 yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun alur, proses seleksi literatur penelitian dapat dijelaskan melalui diagram PRISMA berikut ini:



Sumber: Dielaborasi peneliti, 2026.

Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Literatur Penelitian-Pendekatan PRISMA

Berdasarkan gambar tersebut, proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap mulai dari identifikasi referensi, penyaringan artikel berdasarkan relevansi topik, evaluasi kelayakan sumber ilmiah, hingga penetapan referensi akhir yang digunakan dalam penelitian. Tahapan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa sumber literatur yang digunakan memiliki relevansi teoritis dan empiris terhadap fokus penelitian. Pada tahap identifikasi diperoleh 312 artikel dari berbagai sumber akademik yang berkaitan dengan audit kinerja *MSDM*, Generasi Z, dan era VUCA. Selanjutnya, melalui tahap penyaringan berdasarkan kesesuaian topik, tahun publikasi, reputasi jurnal, dan akses *Full Text*, jumlah artikel menjadi 128 artikel.

Pada tahap kelayakan, artikel dievaluasi berdasarkan metodologi, kedalaman pembahasan, dan kontribusi empirisnya sehingga diperoleh artikel yang layak dianalisis. Dari keseluruhan evaluasi, sebanyak 25 artikel dipilih sebagai referensi utama karena memiliki keterkaitan paling kuat dengan fokus penelitian. Proses ini menunjukkan bahwa penelitian disusun berdasarkan literatur yang relevan, kredibel, dan mampu mendukung analisis pada bagian hasil dan pembahasan secara komprehensif. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldaña yang meliputi tahapan: *Data Condensation, Data Display, dan Conclusion Drawing/Verification* (Miles et al., 2018).



Tahap *Data Condensation* dilakukan melalui proses seleksi, penyederhanaan, dan klasifikasi data yang relevan dengan topik penelitian. Tahap *Data Display* dilakukan dengan menyusun data secara sistematis dalam bentuk narasi ilmiah sehingga memudahkan interpretasi penelitian. Selanjutnya, tahap *Conclusion Drawing* dilakukan melalui penarikan kesimpulan berdasarkan hasil interpretasi dan sintesis teori serta temuan empiris. Pendekatan analisis tersebut digunakan agar penelitian mampu menghasilkan interpretasi ilmiah yang komprehensif mengenai audit kinerja MSDM sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan Generasi Z pada lingkungan kerja era VUCA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Audit MSDM sebagai Strategi Adaptasi Organisasi pada Era VUCA.

Hasil kajian menunjukkan bahwa audit MSDM memiliki peran strategis dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja era VUCA. Audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan administratif, tetapi juga sebagai instrumen evaluatif untuk menilai efektivitas pengelolaan tenaga kerja, sistem kerja, budaya organisasi, serta kesiapan organisasi menghadapi transformasi digital. Seperti dijelaskan (Fitria & Sari, 2024) audit MSDM berperan penting Audit Kinerja MSDM berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui evaluasi sistem kerja, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pengendalian internal perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa audit MSDM membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan pengelolaan SDM sekaligus merumuskan strategi perbaikan yang lebih adaptif.

Penelitian lain (Sonali et al., 2024) juga menjelaskan audit manajemen SDM berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan efektivitas pengelolaan tenaga kerja dan sistem organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa audit MSDM memiliki kontribusi strategis dalam meningkatkan produktivitas kerja dan keberlanjutan kinerja organisasi pada lingkungan kerja modern. Selanjutnya, penelitian (Nadila et al., 2025) menjelaskan efisiensi organisasi dan pengembangan karier berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa audit MSDM perlu diarahkan pada evaluasi pengembangan kompetensi, efektivitas pelatihan, dan keberlanjutan pengembangan karier untuk mendukung daya saing organisasi.

Selain itu (Coetzee et al., 2022) juga menjelaskan *Career Agility*, dukungan pengembangan kompetensi, dan kemampuan adaptasi karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karier, *career wellbeing*, dan penurunan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja suportif dan sistem pengembangan karier yang adaptif cenderung lebih berhasil mempertahankan loyalitas tenaga kerja menghadapi dinamika era VUCA. Dengan demikian, audit MSDM menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, memperkuat budaya kerja adaptif, mengembangkan kompetensi tenaga kerja, serta mendukung keberlanjutan kinerja dan daya saing organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, organisasi perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap pengelolaan SDM, terutama terkait ketidaksesuaian kompetensi tenaga kerja, lemahnya budaya organisasi, rendahnya efektivitas pelatihan, dan ketidaksiapan menghadapi transformasi digital. Sintesis teoritis ini menegaskan bahwa Audit Kinerja MSDM pada era VUCA tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat kontrol organisasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendorong transformasi MSDM dan membangun daya saing organisasi yang berkelanjutan.

Audit MSDM terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja Generasi Z karena membantu organisasi mengevaluasi kesesuaian sistem kerja dengan karakteristik tenaga kerja modern, seperti fleksibilitas kerja,

komunikasi terbuka, pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja kolaboratif. Ketidaksesuaian sistem kerja dengan karakteristik tersebut dapat memicu rendahnya loyalitas kerja, meningkatnya turnover intention, dan lemahnya employee engagement. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM, employee engagement, kepemimpinan, dan work-life balance memiliki keterkaitan signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja Generasi Z pada era VUCA. Ringkasan hasil penelitian terdahulu yang relevan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.
Studi Empiris - Audit Kinerja MSDM, Employee Engagement, Work-Life Balance dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Generasi Z pada Era VUCA

No	Peneliti dan Tahun	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Abbas et al., 2025)	Audit manajemen pada fungsi rekrutmen SDM	Kuantitatif	Audit Rekrutmen berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas seleksi dan penempatan tenaga kerja.
2	(Mardiana et al., 2023)	Audit SDM, pengendalian internal terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	Audit Kinerja SDM dan sistem pengendalian internal meningkatkan efektivitas sistem kerja dan kinerja.
3	(Qoyum, 2023)	Audit manajemen SDM dalam menilai efektivitas kinerja karyawan.	Kualitatif	Audit MSDM mampu mengidentifikasi kelemahan fungsi SDM dan memberikan rekomendasi strategis peningkatan kinerja karyawan.
4	(Aprilia & Paramitha, 2023)	Audit fungsi SDM terhadap penilaian kinerja karyawan	Deskriptif Kualitatif	Audit SDM membantu meningkatkan efektivitas penilaian kinerja dan pengendalian internal organisasi.
5	(Fitria & Sari, 2024)	Audit Kinerja MSDM terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi	Kualitatif	Audit SDM meningkatkan aspek ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas fungsi SDM perusahaan.
6	(Mediana & Hwihanus., 2024)	Audit SDM pada fungsi rekrutman, pelatihan, dan pengembangan karier	Deskriptif Kualitatif	Audit MSDM meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan karier karyawan.
7	(Halizah, 2024)	Faktor yang memengaruhi kinerja Generasi Z	Kuantitatif	Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas Generasi Z.
8	(Salsabila et al., 2022)	Perspektif Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan <i>Micromanaging</i>	Kuantitatif	Generasi Z lebih menyukai fleksibilitas kerja dan kepemimpinan partisipatif dibanding sistem kerja yang terlalu mencontrol.
9	(Nafisah & Husainah, 2025); (Silaban & Margeretha, 2021)	<i>Employee Engagement, Work-Life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan Generasi Z	Kuantitatif	<i>Employee Engagement, Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas Generasi Z sehingga organisasi perlu membangun lingkungan kerja yg fleksibel.
10	(Badrianto, 2025)	<i>Work-Life Balance</i> terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi.
11	(Hermalya & Damayami, 2025)	Implementasi <i>Work-Life Balance</i> terhadap performa kerja	Deskriptif	Implementasi <i>Work-Life Balance</i> mampu meningkatkan produktivitas, kenyamanan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan muda.
12	(Saputra & Masdupi, 2025)	Dampak <i>Work-Life Balance</i> , motivasi kerja terhadap kinerja SDM.	<i>Systematic Literature Review</i>	<i>Work-Life Balance</i> dan motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan performa dan loyalitas tenaga kerja modern.

Sumber: Dielaborasi dari berbagai penelitian terdahulu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja Generasi Z karena membantu organisasi mengevaluasi kesesuaian sistem kerja dengan karakteristik tenaga kerja modern, seperti fleksibilitas kerja,

komunikasi terbuka, pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja kolaboratif. Ketidaksesuaian sistem kerja dengan karakteristik tersebut dapat memicu rendahnya loyalitas kerja, meningkatnya turnover intention, dan lemahnya employee engagement. Berbagai penelitian menunjukkan Audit Kinerja MSDM, *employee engagement*, kepemimpinan, dan *work-life balance* memiliki keterkaitan signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja Generasi Z pada era VUCA. Untuk memperjelas fokus studi empiris yang digunakan dalam riset ini, distribusi tema studi empiris dapat diperhatikan dari gambar berikut ini:



Sumber: Data dielaborasi dari 25 artikel (2020-2025) terpilih, 2026.

Gambar 2. Distribusi Fokus Utama Studi Audit Kinerja MSDM-Strategi Peningkatan Kinerja.

Berdasarkan berbagai studi empiris, audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga sebagai strategi adaptif untuk meningkatkan keterikatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z. Analisis terhadap 25 artikel terpilih menunjukkan bahwa fokus penelitian didominasi oleh audit rekrutmen dan seleksi SDM, pelatihan dan pengembangan kompetensi, *employee engagement*, serta *work-life balance*.

Secara interpretatif, dominasi fokus penelitian pada aspek *Employee Engagement*, fleksibilitas kerja, dan *Work-Life Balance* menunjukkan bahwa kinerja Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis organisasi, tetapi juga kualitas pengalaman kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan ini menegaskan organisasi modern perlu membangun sistem kerja yang tidak hanya adaptif secara teknologi, tetapi juga mampu memperkuat dukungan sosial dan pengembangan karier tenaga kerja muda. Fenomena seperti rendahnya loyalitas kerja, meningkatnya *Turnover Intention*, budaya *Quiet Quitting*, rendahnya *Employee Engagement*, dan tingginya kebutuhan fleksibilitas kerja menjadi isu utama dalam pengelolaan sumber daya manusia modern (Donald et al., 2023).

Secara lebih rinci (Donald et al., 2023) menjelaskan, tenaga kerja Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan diri, dan pengalaman kerja yang bermakna. Senada dengan temuan itu (Saks & Gruman, 2024) menegaskan, rendahnya keterlibatan kerja (*Employee Engagement*) dapat berdampak terhadap menurunnya loyalitas



organisasi dan keberlanjutan retensi tenaga kerja modern. Hal ini juga memperlihatkan pergeseran paradigma pengelolaan SDM dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis berbasis *Human Capital* dan keberlanjutan organisasi. Pandangan lain (Badrianto, 2021) menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menjadi kebutuhan penting bagi Generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas dan kesejahteraan psikologis dalam bekerja. Sedangkan hasil riset (Silaban & Margaretha, 2021), selanjutnya menegaskan *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas tenaga kerja muda. Beberapa tersebut diperkuat oleh (Nafisah & Husainah, 2025) yang merekomendasikan bahwa *employee engagement* dan *work-life balance* berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, organisasi modern perlu membangun strategi pengelolaan talenta yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas kerja, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan kerja dan keberlanjutan pengalaman kerja tenaga kerja muda.

Dari aspek lain temuan ini sesuai hasil riset (Mardiana et al., 2022) yang menjelaskan bahwa Audit Kinerja MSDM dan sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa audit MSDM mampu mengevaluasi efektivitas rekrutmen, pelatihan, budaya organisasi, komunikasi kerja, dan pengembangan kompetensi digital yang menjadi kebutuhan utama Generasi Z pada era VUCA.

Dengan demikian, Audit Kinerja MSDM tidak lagi dipahami sebagai instrumen evaluasi administratif semata, tetapi sebagai strategi transformasi organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pengalaman kerja, pengembangan kompetensi, *employee engagement*, dan *work-life balance*. Dalam konteks era VUCA, audit MSDM berperan penting dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga kerja, efektivitas organisasi, serta keberlanjutan kinerja perusahaan melalui evaluasi budaya organisasi, komunikasi internal, kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan. Dapat dipahami interpretasi hasil penelitian ini menunjukkan, organisasi yang gagal memahami karakteristik Generasi Z akan mengalami kesulitan mempertahankan produktivitas dan loyalitas tenaga kerja. Oleh karena itu, audit MSDM menjadi instrumen penting dalam membangun sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif di era VUCA ini.

Audit MSDM dalam Meningkatkan Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa audit MSDM memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan melalui evaluasi kesesuaian program pelatihan dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi tenaga kerja. Dalam era VUCA, pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kesiapan menghadapi transformasi digital. Dalam konteks ini, maka Audit Kinerja MSDM menjadi instrumen strategis untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan karyawan. Seperti disampaikan (Haryono et al., 2020), pelatihan dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan peningkatan performa karyawan. Selain itu, penelitian (Sonali et al., 2024) menjelaskan, Audit Kinerja MSDM memiliki pengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan melalui evaluasi sistem pengelolaan SDM, termasuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.

Penelitian (Nadila et al., 2025) kemudian menjelaskan pengembangan karier dan efisiensi organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa audit MSDM perlu diarahkan pada evaluasi keberlanjutan pengembangan kompetensi dan efektivitas sistem pelatihan dalam mendukung kesiapan



karier tenaga kerja modern. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa audit MSDM membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan program pelatihan sekaligus menyusun strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif dan efektif.

Secara analitis, temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi pelatihan, tetapi juga oleh kesesuaian program dengan kebutuhan kompetensi tenaga kerja modern. Penelitian (Fitria & Sari, 2024) menjelaskan Audit Kinerja MSDM berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi melalui evaluasi pelatihan, pengembangan kompetensi, dan sistem kerja. Temuan ini senada dengan temuan sebelumnya (Coetzee et al., 2022) yang menjelaskan, dukungan pengembangan kompetensi dan *career agility* berkontribusi terhadap peningkatan *career wellbeing* serta penurunan *turnover intention* tenaga kerja modern.

Beberapa temuan tersebut menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM dapat membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, mengevaluasi efektivitas pelatihan, dan memastikan keberlanjutan pengembangan karier karyawan. Dalam konteks Generasi Z, evaluasi tersebut menjadi semakin penting karena kelompok tenaga kerja ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap peluang belajar, pengembangan diri, dan kemajuan karier. Dengan demikian, audit MSDM berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan kompetensi, adaptabilitas, dan kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Melalui evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat membangun sumber daya manusia yang lebih kompeten, agile, dan berdaya saing pada era VUCA.

Audit MSDM dan Penguatan Pengendalian Internal Organisasi.

Hasil analisis menjelaskan, Audit Kinerja MSDM memiliki peran penting dalam memperkuat pengendalian internal organisasi melalui evaluasi kebijakan SDM, sistem kerja, kepatuhan karyawan, serta efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia. Pengendalian internal yang efektif membantu organisasi mengurangi risiko operasional, meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut (Tamimi, 2021), Audit Internal memiliki peran strategis dalam mendukung manajemen risiko organisasi karena mampu membantu organisasi mengidentifikasi potensi kelemahan sistem pengendalian serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM menjadi bagian penting dalam memperkuat sistem pengendalian internal organisasi secara berkelanjutan. Hasil riset (Mardiana et al., 2022) juga menjelaskan, Audit Internal berperan strategis dalam mendukung manajemen risiko melalui identifikasi kelemahan sistem pengendalian dan pemberian rekomendasi perbaikan yang berorientasi pada efektivitas organisasi. Kedua temuan ini memperlihatkan bahwa audit MSDM mampu memperkuat mekanisme pengawasan kerja, meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur organisasi, serta meminimalkan potensi ketidakefisienan operasional.

Selain itu, penelitian (Aprilia & Paramitha, 2023) menegaskan bahwa audit fungsi SDM membantu meningkatkan efektivitas penilaian kinerja dan pengendalian internal organisasi melalui evaluasi sistematis terhadap implementasi kebijakan SDM. Dengan demikian, audit MSDM berfungsi sebagai instrumen pengendalian yang mampu menjaga konsistensi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Pendapat lain (Kaliannan et al., 2023) menjelaskan bahwa *Strategic Talent Management* berfungsi sebagai mekanisme strategis organisasi dalam meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan integrasi pengelolaan talenta dengan tujuan organisasi. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM modern melalui Audit SDM tidak lagi hanya berorientasi pada fungsi kontrol



administratif, tapi juga pada penguatan adaptabilitas organisasi, retensi talenta, dan peningkatan keberlanjutan kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan riset (Kupec et al., 2021) yang menyatakan bahwa audit internal dan pengendalian internal memiliki hubungan konseptual yang strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta meminimalkan risiko operasional perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa audit MSDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam memperkuat sistem tata kelola organisasi, akuntabilitas kerja, serta kualitas pengambilan keputusan manajerial pada lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam konteks MSDM, audit tidak hanya mengevaluasi kepatuhan administratif, tetapi juga menilai efektivitas rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, komunikasi kerja, dan budaya organisasi. Evaluasi tersebut memungkinkan organisasi mengidentifikasi berbagai kelemahan yang dapat menghambat produktivitas, keterlibatan kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Pada era VUCA, penguatan pengendalian internal menjadi semakin penting karena organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Oleh karena itu, Audit Kinerja MSDM idealnya dapat berfungsi sebagai mekanisme evaluasi kinerja organisasi dan meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat budaya kerja yang adaptif, serta mendukung keberlanjutan organisasi. Sintesis empiris dan teoritis ini menunjukkan bahwa Audit Kinerja MSDM idealnya harus dapat dijadikan tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol organisasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperkuat pengendalian internal, meningkatkan efektivitas organisasi, dan menjaga daya saing organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Audit Kinerja MSDM merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z pada era VUCA. Audit MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi strategis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Mengingat karakteristik Generasi Z yang adaptif, fleksibel, dan berbasis teknologi digital, organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap fungsi-fungsi SDM, seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan industrial, dan budaya organisasi guna meningkatkan keterikatan kerja serta kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan, Audit Kinerja MSDM berperan strategis dalam membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan sistem SDM, mengevaluasi efektivitas pengelolaan tenaga kerja, serta meningkatkan kompetensi digital melalui penguatan pelatihan dan kesiapan teknologi kerja. Selain itu, audit MSDM berkontribusi dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, meningkatkan employee engagement, produktivitas, loyalitas, dan pengembangan karier karyawan, serta memperkuat pengendalian internal dan manajemen risiko organisasi. Dengan demikian, Audit Kinerja MSDM idealnya tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Organisasi saat ini, disarankan untuk menerapkan audit MSDM guna meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, kompetensi digital, dan *employee engagement*. Perusahaan juga perlu membangun budaya kerja yang adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada pengembangan karier. Selain itu, Audit Kinerja MSDM perlu diarahkan pada penguatan pengendalian internal dan manajemen risiko untuk mendukung keberlanjutan kinerja dan daya saingnya. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* dengan variabel yang lebih variatif sesuai tuntutan era VUCA dan organisasi modern.

**DAFTAR PUSTAKA.**

- Abbas, D. S., Ismail, T., Taqi, M., & Yazid, H. (2022). The Implementation Of A Management Auditon Hr Recruitment To Assess The Effectivenessof Employee Performance. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 14(2), 243–251. <https://doi.org/10.23969/jrak.v14i2.5941>
- Aprilia, R. R., & Paramitha, M. (2023). *Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Menilai Kinerja Karyawan pada PT . Samasagung Tunggal Perkasa*. 9. <https://doi.org/10.34128/jht.v9i1.117>
- Badan Pusat Statistik, (BPS). (2025). *Klasifikasi Generasi Penduduk (Sensus Penduduk Indonesia)*. <https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2/0/0>
- Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 952–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Bayangkara, I.B.K.(2015).*Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*.Salemba Empat.
- Borse, P., Gujarathi, S., & Patil, R. (2025). Talenta Management In A Digital World: Building Workforce Agility Through Strategic Hrm. *International Multidisciplinary Research Journal*, 3(1), 14–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14958689>
- Coetzee, M., Deas, A., Veldsman, D., & Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *Psychological Society of South Africa*, 52(3), 364–378. <https://doi.org/10.1177/00812463221081341>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed). Sage Publication.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed). Pearson Education.
- Donald, W. E., Ashleigh, M. J., & Baruch, Y. (2023). Students’ perceptions of education and employability in the Talent Management era. *Studies in Higher Education*, 48(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2017-0171>
- Fitria, I. C., & Sari, R. M. (2024). Assessing The Economization , Efficiency And Effectiveness Of Human Resources Functions Through Management Audit At Pillar Mas Group. *Journal of Accounting and Tax*, 03(02), 79–90. <https://doi.org/10.36563/jat.v3i2.1247>
- Halizah, N. (2024). Kinerja Generasi Z: Faktor disiplin, lingkungan kerja, dan keterampilan kerja. *Jurnal MELATI*. <https://ejournal.ahmaddahlan.ac.id/index.php/melati/article/download/146/150>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job perfor- mance : Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10, 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Hermalya, P., & Damayanti, D. (2025). Implementation of Work-Life Balance on Performance Implementasi Work-Life Balance Terhadap Kinerja. *Cakrawala : Management Science Journal*, 2(1), 171–176. <https://doi.org/10.63541/th386469>
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Human Resource Management Review Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kupec, V., Písař, P., Lukáč, M., & Pajtinková, B. G. (2021). Conceptual Comparison of Internal Audit and Internal Control in the Marketing Environment. *Sustainability*, 13, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13126691>
- Mardiana, T., Praja, R. A., & Pratiwi, K. W. (2022). The influence of human resources audit and internal control system on employee performance at PT Subur Sedaya Maju



- Prabumulih. *Jurnal Ilmiah Computer & Processing*, 5(5), 355–365. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i5.2043>
- Mediana, A. M., & Hwihanus. (2024). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Terhadap Fungsi Rekrutmen , Pelatihan Dan Pengembangan Karier , Dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT.Limpah Mas Indonesia (LMI) Cabang Surabaya Anastasya Mechta. *JUMIA: Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 2(2). <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2586>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4rd ed). SAGE Publications.
- Nadila, S., Safina, W. D., Hidayat, T., & Falahi, A. (2025). Pengaruh Efisiensi, Eksistensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IV Regional II Kebun Adolina Kecamatan Perbaungan. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.30738/jm.v15i2.4837>
- Nafisah, B. M. D., & Husainah, N. (2025). Pengaruh Employee Engagement Dan Worklife Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Media Riset Bisnis Ekonomi Sains Dan Terapan*, 4(2), 119–135. <https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771>
- Noe, R. A. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed). McGraw-Hill Education.
- Qoyum, M. (2023). Balance : Jurnal Akuntansi dan Manajemen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 2(3). <https://doi.org/10.59086/jam.v2i3.361>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed). Pearson Education.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2024). Caring organizational cultures and the future of work. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12679>
- Salsabila, N. I., Wisesa, A., & Wijaya, I. (2022). Gen Z's perspective on micromanaging leadership style and its impact on work performance. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1330–1342.
- Saputra, A. F., & Masdupi, E. (2024). Dampak Work-Life Balance , Motivasi Kerja , terhadap Kinerja Karyawan : Tinjauan Sistematis Tempat Kerja di Indonesia. *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2, 289–301. <https://doi.org/10.24036/pedagogi.v24i2.2381>
- Saputra, R. M. I., Novriyanti, & Triyono, A. (2022). *Perencanaan dan Audit Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara.
- Sari, M. N., Susmita, N., & Ikhlas, A. (2025). *Penelitian Kepustakaan*. Pradina Pustaka.
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention : Study of Millennial Employees in Bandung City , Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Sonali, P., Sibarani, R., Nadda, L., & Hannan, S. (2024). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 4(1). <https://doi.org/10.60036/jbm.v4i1.art6>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Tamimi, O. Y. (2021). The Role of Internal Audit in Risk Management from the Perspective of Risk Managers in the Banking Sector. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(2), 114–129. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i2.8>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada.