
STRATEGI *TALENT MANAGEMENT* DI LEMBAGA NIRLABA: MEMPERTAHANKAN MILLENNIAL DAN GEN Z DALAM LINGKUNGAN *WORK-FOR-PURPOSE*

Agung Widhi Kurniawan^{1*}

^{1*}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

*email korespondensi: agungwk@unm.ac.id

ABSTRACT

This study examines talent management strategies for retaining Millennials and Gen Z in nonprofit organizations, focusing on social and environmental issues in Makassar City. Using a phenomenological qualitative approach through in-depth interviews with 20 participants (employees and managers), the research reveals that value-based motivation (work-for-purpose) serves as the primary attraction but may also lead to burnout without organizational support. Key findings highlight the crucial role of local culture (siri na pacce) as social glue and the gap between young workers' career development expectations and existing management practices. The study proposes a glocal hybrid model integrating global principles with local wisdom, including non-financial recognition systems, work flexibility, and cross-generational mentorship programs. The implications urge nonprofits to balance idealism with more structured and sustainable talent management approaches.

Keywords: *Talent management; Nonprofit organizations; Millennials and Gen Z; Work-for-purpose; Employee retention*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji strategi *talent management* dalam mempertahankan generasi Millennial dan Gen Z di lembaga nirlaba Kota Makassar yang berfokus pada isu sosial dan lingkungan. Dengan pendekatan kualitatif fenomenologis melalui wawancara mendalam terhadap 20 partisipan (karyawan dan manajer), studi ini mengungkap bahwa motivasi berbasis nilai (*work-for-purpose*) menjadi daya tarik utama, namun juga berpotensi menimbulkan burnout ketika tidak diimbangi dukungan organisasi. Temuan kunci menunjukkan peran krusial budaya lokal (*siri' na pacce*) sebagai perekat sosial, serta kesenjangan antara ekspektasi generasi muda akan pengembangan karir dan praktik manajemen yang ada. Penelitian ini menawarkan model *glocal hybrid* yang mengintegrasikan prinsip global dengan kearifan lokal, mencakup sistem pengakuan non-finansial, fleksibilitas kerja, dan program mentorship lintas generasi. Implikasinya mendorong lembaga nirlaba untuk menyeimbangkan idealisme dengan pendekatan *talent management* yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen talenta; Organisasi nirlaba; Milenial dan Gen Z; Bekerja untuk tujuan; Retensi karyawan

PENDAHULUAN

Lembaga nirlaba di Kota Makassar, seperti di banyak wilayah lain, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan generasi Millennial dan Gen Z—kelompok yang cenderung mencari pekerjaan bermakna (*work-for-purpose*) namun juga rentan terhadap perpindahan karir (Deloitte, 2023). Fenomena ini menjadi semakin relevan mengingat meningkatnya kesadaran generasi muda terhadap isu sosial dan lingkungan, yang seharusnya menjadi daya tarik utama organisasi nirlaba (Bridgespan Group, 2022). Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa banyak lembaga nirlaba justru kesulitan mempertahankan talenta muda karena keterbatasan sumber daya, *burnout*, dan kurangnya struktur pengembangan karir (Saks & Gruman, 2021). Di Makassar, di mana sektor nirlaba berkembang pesat dalam isu kemiskinan, pendidikan, dan lingkungan, memahami strategi retensi berbasis *purpose* menjadi krusial.

State of the art dalam talent management di lembaga nirlaba saat ini menekankan pentingnya keselarasan antara nilai organisasi dan nilai individu (Maynard et al., 2022). Studi terbaru menunjukkan bahwa Millennial dan Gen Z tidak hanya termotivasi oleh gaji, tetapi juga oleh dampak sosial, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan diri (Schulman et al., 2023). Namun, sebagian besar literatur masih berfokus pada konteks Global North, sementara dinamika di kota-kota seperti Makassar—dengan karakteristik budaya, ekonomi, dan ekosistem nirlaba yang unik—masih kurang terjelajahi (Irawan et al., 2021). Padahal, faktor seperti relasi komunitas, keterlibatan lokal, dan adaptasi terhadap keterbatasan infrastruktur dapat memengaruhi retensi secara signifikan.

Research gap dalam studi ini terletak pada minimnya eksplorasi tentang bagaimana lembaga nirlaba di Makassar merancang strategi talent management yang efektif bagi generasi muda, sambil memanfaatkan nilai-nilai lokal dan pendekatan *work-for-purpose*. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada retensi di sektor korporasi (Alfes et al., 2020) atau lembaga nirlaba di kota metropolitan seperti Jakarta (Yulianti & Dharmawan, 2022), sehingga kurang relevan dengan konteks Makassar yang memiliki dinamika sosio-kultural berbeda. Selain itu, belum ada penelitian yang secara khusus mengkombinasikan pendekatan *purpose-driven retention* dengan analisis kualitatif mendalam terhadap pengalaman karyawan muda di organisasi nirlaba lokal.

Tulisan ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi strategi talent management yang diterapkan lembaga nirlaba di Makassar untuk mempertahankan generasi Millennial dan Gen Z, khususnya dalam lingkungan *work-for-purpose*. Penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor retensi dari perspektif karyawan dan manajemen, serta mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadaptasi oleh organisasi serupa. Dengan pendekatan kualitatif, studi ini berupaya memahami bukan hanya *what* dan *how*, tetapi juga *why* di balik keputusan talenta muda untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Penelitian ini juga berangkat dari asumsi bahwa retensi di sektor nirlaba tidak hanya bergantung pada insentif material, tetapi juga pada pembangunan iklim organisasi yang partisipatif, pengakuan terhadap kontribusi individu, dan keberlanjutan emosional (Kahn, 2021). Dalam konteks Makassar, di mana budaya kolektivisme dan relasi personal kuat, pendekatan talent management mungkin perlu memadukan prinsip manajemen modern dengan kearifan lokal. Temuan dari studi ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola lembaga nirlaba sekaligus memperkaya literatur tentang manajemen SDM di sektor sosial.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologis untuk memahami pengalaman subjektif generasi Millennial dan Gen Z dalam lembaga nirlaba di Kota Makassar. Metode ini dipilih karena mampu mengungkap makna di balik keputusan individu untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, sekaligus mengeksplorasi strategi talent management dari perspektif partisipan (Creswell & Poth, 2018). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dengan 15 karyawan dan 5 manajer dari berbagai lembaga nirlaba yang bergerak di isu sosial dan lingkungan. Pemilihan partisipan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia 22-40 tahun (Millennial/Gen Z), (2) memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di organisasi nirlaba, dan (3) menduduki posisi staf hingga manajerial. Wawancara difokuskan pada motivasi kerja, tantangan retensi, dan respons terhadap praktik talent management yang diterapkan.

Analisis data mengikuti model tematik Braun & Clarke (2022) melalui proses transkripsi, koding, dan identifikasi pola. Data diverifikasi melalui triangulasi sumber (membandingkan perspektif karyawan dan manajer) serta member checking (mengonfirmasi interpretasi dengan partisipan). Penelitian ini juga memanfaatkan dokumen organisasi (laporan tahunan, kebijakan SDM) sebagai pelengkap untuk memahami konteks kebijakan. Pendekatan etis dijalankan dengan memastikan anonimitas partisipan, persetujuan tertulis (*informed consent*), dan hak menarik diri kapan saja (Bryman, 2021). Software NVivo 12 digunakan untuk memfasilitasi koding dan pengelolaan data secara sistematis.

Keterbatasan studi ini terletak pada lingkup geografis (hanya di Makassar) dan fokus pada sektor nirlaba tertentu, sehingga generalisasi perlu dilakukan dengan hati-hati. Namun, temuan ini dapat menjadi dasar penelitian lanjutan dengan pendekatan *mixed-methods* atau komparasi antarwilayah. Rigor akademik dijaga melalui reflektivitas peneliti (mencatat bias selama pengumpulan data) dan peer debriefing (diskusi dengan rekan peneliti untuk validasi temuan) (Lincoln & Guba, 2019). Studi ini berkontribusi pada literatur talent management di sektor nirlaba dengan menawarkan perspektif kontekstual dari Indonesia Timur, yang masih jarang terdokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengungkap bahwa motivasi intrinsik berbasis nilai menjadi faktor dominan yang mempertahankan generasi Millennial dan Gen Z di lembaga nirlaba Kota Makassar. Sebanyak 80% partisipan menyatakan bahwa keselarasan antara nilai pribadi dan misi organisasi merupakan alasan utama mereka bertahan, meskipun dengan tantangan seperti beban kerja tinggi dan kompensasi terbatas. Seperti diungkapkan seorang partisipan (P7, 25 tahun), "Saya rela gaji kecil asalkan bisa berkontribusi langsung pada pendidikan anak marjinal di Makassar. Ini bukan sekadar pekerjaan, tapi panggilan." Temuan ini sejalan dengan studi Schulman et al. (2023) yang menegaskan bahwa generasi muda cenderung mengutamakan purpose dibandingkan insentif material dalam konteks kerja nirlaba.

Namun, penelitian juga mengidentifikasi paradoks *work-for-purpose*, di mana komitmen terhadap misi sosial justru menjadi sumber burnout jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Sebagian besar partisipan mengeluhkan tumpang tindihnya peran, kurangnya struktur karir, dan minimnya apresiasi formal. Seorang manajer (M3, 35 tahun) mengakui, "Kami sering mengandalkan idealismenya anak muda, tapi lupa memastikan kesejahteraan mereka. Akibatnya, banyak yang keluar setelah 2-3 tahun." Fenomena ini memperkuat temuan Saks dan Gruman (2021) tentang pentingnya keseimbangan antara passion dan sustainability kerja di sektor nirlaba.

Di sisi lain, faktor budaya lokal muncul sebagai elemen khas yang memengaruhi retensi. Keterikatan pada komunitas Makassar dan pola komunikasi yang kolegal ("siri' na pacce" rasa malu dan solidaritas dalam budaya Bugis-Makassar) membantu menciptakan ikatan emosional yang sulit ditemukan di organisasi formal. Partisipan (P12, 28 tahun) menjelaskan, "Di sini, hubungan dengan rekan kerja seperti keluarga. Kami tidak hanya sekadar rekan kerja, tapi juga punya tanggung jawab sosial yang sama." Temuan ini mendukung penelitian Irawan et al. (2021) tentang bagaimana nilai-nilai kolektivisme lokal dapat menjadi safety net dalam lingkungan kerja yang sarat tekanan.

Strategi talent management yang efektif menurut partisipan meliputi: (1) sistem pengakuan non-finansial (misalnya penghargaan bulanan berbasis dampak), (2) fleksibilitas waktu kerja untuk proyek lapangan, dan (3) program mentorship lintas generasi. Salah satu lembaga yang berhasil mempertahankan 90% staf muda selama 5 tahun menerapkan "*Friday Reflection Session*", di mana tim merefleksikan pencapaian dan tantangan mingguan dengan pendekatan dialogis. Praktik ini selaras dengan rekomendasi Maynard et al. (2022) tentang pentingnya ruang untuk voice dan growth dalam retensi talenta muda.

Penelitian ini juga mengungkap kesenjangan antara persepsi manajemen dan karyawan. Sementara manajer cenderung menganggap fleksibilitas sebagai insentif utama, karyawan justru menuntut transparansi jenjang karir dan dukungan mental health. Seorang staf (P5, 23 tahun) berkomentar, "Flexible time itu bagus, tapi saya lebih butuh tahu apakah di sini ada masa depan untuk saya." Temuan ini mengindikasikan bahwa lembaga nirlaba di Makassar perlu mengembangkan model talent management holistik yang tidak hanya memanfaatkan motivasi intrinsik, tetapi juga menjawab kebutuhan pragmatis generasi muda akan stabilitas dan perkembangan diri.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat teori *psychological contract* (Rousseau, 2020) dengan menunjukkan bahwa hubungan antara lembaga nirlaba dan generasi muda di Makassar dibangun atas dasar pertukaran simbolik—bukan material. Karyawan rela menerima kompensasi terbatas sebagai "harga" yang harus dibayar untuk kesempatan mewujudkan nilai-nilai personal melalui kerja sosial (Bailey et al., 2022). Namun, seperti diungkapkan partisipan, kontrak psikologis ini rapuh ketika organisasi gagal memenuhi kebutuhan dasar pengembangan diri dan kesejahteraan. Hal ini menjelaskan tingginya turnover di tahun kedua kerja, sebagaimana didokumentasikan dalam studi serupa oleh *The Bridgespan Group* (2023) pada nirlaba di Asia Tenggara.

Fenomena paradoks work-for-purpose yang terungkap dalam penelitian ini mengkonfirmasi temuan sebelumnya tentang *nonprofit starvation cycle* (Lecy & Searing, 2022), di mana lembaga nirlaba cenderung mengabaikan investasi SDM karena anggaran terbatas. Yang menarik, konteks Makassar memperlihatkan bagaimana budaya lokal berfungsi sebagai buffer terhadap siklus ini. Prinsip siri' na pacce dalam budaya Bugis-Makassar menciptakan bentuk social capital alternatif yang mengkompensasi kelemahan struktural organisasi (Putnam, 2021). Temuan ini memberikan nuansa baru pada diskursus talent management dengan menunjukkan bahwa dalam setting kolektif, retensi dapat dipertahankan melalui mekanisme kultural meski infrastruktur manajemen terbatas.

Praktik *Friday Reflection Session* yang berhasil di satu lembaga responden mendemonstrasikan pentingnya *structured sense-making* dalam lingkungan kerja yang sarat tekanan emosional (Grant, 2021). Aktivitas ini tidak hanya berfungsi sebagai katarsis, tetapi juga memperkuat shared identity tim faktor yang menurut penelitian Kahn (2022) 50% lebih berpengaruh pada retensi dibanding gaji di sektor nirlaba. Mekanisme semacam ini secara tidak langsung menjawab kritik terhadap model heroic leadership di organisasi sosial dengan mendistribusikan proses pemaknaan kerja ke seluruh anggota tim (Ospina et al., 2020).

Kesenjangan persepsi antara manajer dan staf muda tentang kebutuhan karyawan menggemakan temuan global dari laporan Deloitte (2023) tentang generasi muda di tempat kerja. Di Makassar, ketidakselarasan ini diperparah oleh jarak generasi yang lebar di tubuh organisasi, di mana manajer umumnya berasal dari Generasi X yang lebih berorientasi pada pengorbanan (sacrifice orientation), sementara staf muda menganut paradigma *sustainable activism* (Tran & Mendes, 2021). Situasi ini memerlukan pendekatan talent management yang bersifat bidirectional, dimana proses penyusunan strategi melibatkan dialog antargenerasi secara setara.

Penelitian ini mempertegas perlunya model talent management global di sektor nirlaba Indonesia yang mengintegrasikan prinsip global (seperti transparansi karir) dengan kearifan lokal (seperti pendekatan kekeluargaan). Sebagaimana diusulkan dalam kerangka hybrid value proposition (Austin et al., 2022), organisasi perlu menawarkan paket nilai yang mencakup baik dampak sosial maupun manfaat individual. Untuk konteks Makassar, rekomendasi konkret termasuk: (1) mengembangkan dual career ladder yang mengakui baik jalur teknis maupun manajerial, (2) menyelenggarakan cultural mentoring program yang memadukan keahlian profesional dengan nilai lokal, dan (3) menciptakan sistem reward berbasis dampak yang terukur.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa strategi *talent management* di lembaga nirlaba Kota Makassar untuk mempertahankan generasi Millennial dan Gen Z harus dibangun atas tiga pilar utama: *purpose, people, dan place*. *Purpose* tercermin dari keselarasan nilai individu dan organisasi yang menjadi daya tarik utama, sekaligus sumber kerentanan ketika tidak diimbangi dengan dukungan struktural. *People* merujuk pada pentingnya relasi kultural berbasis siri' na pacce yang berfungsi sebagai perekat sosial di tengah keterbatasan sumber daya. Sementara *place* menegaskan kebutuhan akan model pengembangan karir yang kontekstual, mengakomodasi baik aspirasi global generasi muda maupun realitas lokal organisasi nirlaba di Makassar. Temuan ini memperkaya literatur *talent management* dengan menunjukkan bagaimana nilai-nilai sosio-kultural dapat menjadi modal sosial (*social capital*) yang mengkompensasi keterbatasan material.

Implikasi praktis dari penelitian ini menyarankan pendekatan *glocal hybrid* dalam *talent management* mengintegrasikan praktik terbaik global dengan kearifan lokal. Lembaga nirlaba perlu mengembangkan sistem pengakuan berbasis dampak, program mentorship antargenerasi, dan mekanisme *sense-making* kolektif seperti *Friday Reflection Session*. Yang tak kalah penting adalah perlunya transparansi dalam manajemen karir untuk menjembatani ekspektasi antargenerasi. Untuk penelitian selanjutnya, eksplorasi komparatif dengan kota-kota lain di Indonesia Timur atau pendekatan *mixed-methods* dapat memberikan pemahaman lebih holistik tentang dinamika retensi talenta muda di sektor nirlaba Indonesia. Pada akhirnya, keberlanjutan organisasi nirlaba di Makassar akan sangat bergantung pada kemampuannya mentransformasikan idealisme generasi muda menjadi praktik manajemen yang berkelanjutan dan manusiawi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2020). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do? *Voluntas*, 31(4), 695-708. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00193-6>
- Austin, J. E., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2022). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2022). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide* (2nd ed.). SAGE.
- Bridgespan Group. (2023). *Workforce trends in Southeast Asian nonprofits*. <https://www.bridgespan.org>
- Bryman, A. (2021). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Deloitte. (2023). *The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Irawan, B., Putra, A. H., & Nurmandi, A. (2021). Talent management in Indonesian non-profits: Challenges and strategies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 321-340. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1953338>
- Kahn, W. A. (2022). The essence of engagement. *Academy of Management Review*, 47(1), 33-51. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0032>
- Lecy, J., & Searing, E. (2022). The nonprofit starvation cycle. *Nonprofit Policy Forum*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.1515/npf-2021-0031>
- Maynard, D. C., Parfyonova, N. M., & Grima, F. (2022). Purpose-driven work and employee retention in non-profits: A cross-cultural study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(2), 389-410. <https://doi.org/10.1177/089976402111057410>
- Ospina, S., Foldy, E., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Putnam, R. D. (2021). *Bowling alone: The collapse and revival of American community* (2nd ed.). Simon & Schuster.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). Managing employee engagement in non-profit organizations. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Schulman, K., Haskins, M. E., & Howard, D. (2023). The purpose premium: Why mission-driven work attracts Millennials and Gen Z. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(2), 145-167. <https://doi.org/10.1002/nml.21547>
- Tran, K. T., & Mendes, E. (2021). Generational differences in work values: A systematic review. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 619-636. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04911-3>