

EKSPLORASI MAKNA KERJA BAGI GEN-Z DALAM KONTEKS BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN STARTUP DIGITAL

Satria Pratama^{1*}, M. Arief Noor², Rachman Upe³

¹²³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha, Tangerang Selatan, Indonesia

Email : ariefnoor@stieganessa.ac.id

*) Corresponding Author

Abstract

Received: 12 Oktober 2025

Revised: 12 Oktober 2025

Accepted: 12 November 2026

Published online:

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Generasi Z memaknai pekerjaan dalam konteks budaya organisasi pada perusahaan startup digital di Indonesia. Pergeseran nilai dan ekspektasi kerja pada generasi ini menuntut penyesuaian baru dalam praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait fleksibilitas kerja, pengembangan diri, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap informan yang terdiri dari manajer sumber daya manusia, karyawan Generasi Z dari berbagai divisi, serta tenaga pendukung, dilengkapi dengan observasi langsung di lingkungan kerja dan studi dokumentasi internal perusahaan. Data dianalisis secara tematik melalui tahapan reduksi data, kategorisasi, dan interpretasi naratif untuk mengidentifikasi pola makna kerja yang berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z tidak memaknai pekerjaan semata-mata sebagai sumber penghasilan, melainkan sebagai sarana aktualisasi diri, pembelajaran berkelanjutan, dan kontribusi sosial. Budaya organisasi yang terbuka, fleksibel, dan egaliter terbukti berperan penting dalam membangun keterikatan emosional dan makna kerja yang positif. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan atas kinerja, serta umpan balik yang konstruktif menjadi faktor kunci dalam memperkuat persepsi kerja yang bermakna. Temuan ini menegaskan adanya pergeseran paradigma kerja generasi muda dan pentingnya adaptasi budaya organisasi agar selaras dengan nilai-nilai Generasi Z.

Keywords:

Generasi Z, Makna Kerja, Budaya Organisasi, Startup Digital, Aktualisasi Diri.

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap dunia kerja pada abad ke-21 telah membawa implikasi signifikan terhadap cara individu memaknai pekerjaan. Transformasi digital, fleksibilitas kerja, serta dinamika sosial yang semakin kompleks tidak hanya mengubah pola kerja, tetapi juga membentuk nilai, identitas, dan ekspektasi individu terhadap pekerjaan (Arza, 2020). Dalam konteks ini, generasi muda yang memasuki dunia kerja membawa perspektif baru yang menantang konsep makna kerja konvensional.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, tumbuh dalam lingkungan digital yang serba cepat dan terbuka. Kedekatan dengan teknologi, akses informasi yang luas, serta paparan terhadap berbagai standar kesuksesan global membentuk cara pandang Gen-Z terhadap kehidupan dan pekerjaan. Bagi generasi ini, pekerjaan tidak lagi dipahami semata sebagai sarana memperoleh penghasilan, melainkan sebagai ruang aktualisasi diri, pembelajaran berkelanjutan, kebebasan berekspresi, serta kontribusi sosial yang bermakna (Aisha et al., 2025).

Perbedaan cara pandang tersebut semakin terlihat dalam konteks organisasi startup digital. Startup dikenal memiliki budaya kerja yang fleksibel, inovatif, kolaboratif, dan minim hierarki formal, sehingga menjadi daya tarik utama bagi Gen-Z. Namun, di balik citra tersebut, budaya startup juga menghadirkan tantangan berupa tuntutan kerja tinggi, ritme kerja cepat, serta ketidakjelasan batas peran dan waktu kerja. Kondisi ini berpotensi memengaruhi bagaimana Gen-Z memaknai pekerjaan dan posisinya dalam organisasi (Chaniago & Rahmawati, 2024), (Raharjo & Rahmatika, 2021).

Sejauh ini, kajian tentang makna kerja masih didominasi oleh konteks organisasi konvensional dan generasi sebelumnya. Penelitian mengenai Generasi Z umumnya berfokus pada preferensi kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan, sementara eksplorasi makna kerja secara mendalam, subjektif, dan kontekstual di lingkungan startup digital masih relatif terbatas, khususnya di Indonesia. Padahal, makna kerja memiliki peran penting dalam membentuk motivasi, keterlibatan, komitmen, serta kesejahteraan psikologis individu (Firdaus et al., 2023). Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai latar kerja, tetapi juga sebagai realitas sosial yang membentuk pengalaman dan pemaknaan individu terhadap pekerjaannya. Nilai, norma, dan praktik kerja yang berlaku dalam organisasi startup secara langsung memengaruhi cara Gen-Z memahami peran, kontribusi, dan identitas kerjanya (Fidiyanti, 2019), (Saksana, 2023), (Pranita & Dewi, 2019), (Putri et al., 2023).

Oleh karena itu, pemahaman makna kerja Gen-Z tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana Generasi Z memaknai pekerjaan dalam konteks budaya organisasi perusahaan startup digital. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus eksploratif terhadap makna kerja Gen-Z dalam lingkungan startup digital yang dinamis dan khas. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian makna kerja lintas generasi serta kontribusi praktis bagi pimpinan startup dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang budaya kerja yang lebih relevan, humanis, dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen merupakan proses integral yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Ramdhan & Ridwan, 2023), (Prahendratno et al., 2023).

Dalam praktiknya, manajemen tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengaturan sumber daya material dan finansial, tetapi juga berperan strategis dalam pengambilan keputusan, koordinasi aktivitas organisasi, serta pengelolaan perilaku dan kinerja individu. Fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan koordinasi menjadi fondasi utama dalam memastikan organisasi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang kompleks dan kompetitif.

Salah satu cabang penting dalam manajemen adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM didefinisikan sebagai proses strategis yang dirancang untuk mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan tenaga kerja agar selaras dengan tujuan organisasi (Saksana, 2024b), (Bambang & Afdal, 2023).

MSDM tidak hanya berfokus pada fungsi administratif seperti rekrutmen dan kompensasi, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hubungan kerja, serta kesejahteraan karyawan. Fungsi MSDM meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, pengelolaan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta manajemen talenta.

Sumber daya manusia sendiri dipahami sebagai aset strategis organisasi yang mencakup potensi fisik, intelektual, emosional, dan sosial individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Arraniri et al., 2021), (Metris et al., 2024).

Menurut (Purwanto et al., 2024) SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai modal insani yang menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Oleh karena itu, pengelolaan SDM menuntut pendekatan strategis yang menekankan pengembangan berkelanjutan, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Dalam kajian MSDM, berbagai teori motivasi dan perilaku kerja menjadi landasan konseptual penting, antara lain teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori ekuitas Adams, teori harapan Vroom, Resource-Based View (RBV), serta pendekatan behavioral science. Teori-teori tersebut menegaskan bahwa motivasi, keadilan, harapan hasil, serta perilaku individu sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya. Khususnya, RBV menekankan bahwa SDM yang unik, adaptif, dan sulit ditiru merupakan sumber utama keunggulan kompetitif organisasi (Sudiro & Putri, 2023).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan bisnis (Syarif et al., 2022), (Huzain, 2021).

Strategi pengembangan SDM meliputi pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, pengembangan karir dan suksesi, coaching dan mentoring, pemanfaatan teknologi pembelajaran, rotasi kerja, peningkatan work-life balance, serta penguatan keterlibatan karyawan. Pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada penciptaan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing.

Konsep kerja dalam kajian ini dipahami secara multidimensional. Kerja tidak hanya bermakna aktivitas ekonomi untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga memiliki dimensi filosofis, sosial, budaya, dan psikologis (Bagas, 2020).

Kerja berperan dalam pembentukan identitas, status sosial, aktualisasi diri, serta kesejahteraan mental individu. Dalam konteks modern, makna kerja semakin dipengaruhi oleh perubahan teknologi, fleksibilitas kerja, dan tuntutan keseimbangan kehidupan kerja.

Generasi Z (Gen-Z), yang lahir antara tahun 1997–2012, merupakan generasi digital native yang tumbuh dalam lingkungan teknologi dan informasi yang intensif (Cahya et al., 2021), (Gustiana et al., 2022), (Effendi, 2021).

Gen-Z dikenal adaptif, kreatif, inklusif, dan memiliki kesadaran sosial tinggi, namun juga menghadapi tantangan seperti tekanan kesehatan mental, overload informasi, kecanduan teknologi, serta ketidakpastian karier. Dalam dunia kerja, Gen-Z cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga makna, fleksibilitas, keseimbangan hidup, dan kesejahteraan psikologis (Bani, 2022).

Budaya organisasi menjadi konteks penting yang membentuk cara individu memaknai kerja. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, simbol, dan praktik yang dianut bersama dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi menjadi konteks penting yang membentuk cara individu memaknai kerja. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, simbol, dan praktik yang dianut bersama dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Unsur budaya organisasi meliputi nilai, norma, simbol, bahasa, ritual, serta kisah organisasi yang membentuk identitas kolektif. Secara tipologis, budaya organisasi dapat berupa budaya hierarki, klan, adhokrasi, dan pasar, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap perilaku, motivasi, dan makna kerja karyawan.

Dengan demikian, kajian pustaka ini menegaskan bahwa makna kerja Generasi Z tidak dapat dilepaskan dari praktik manajemen SDM dan konteks budaya organisasi tempat mereka bekerja. Integrasi antara pengelolaan SDM yang strategis, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta budaya organisasi yang relevan menjadi faktor kunci dalam membentuk pengalaman kerja yang bermakna bagi Generasi Z, khususnya di lingkungan perusahaan startup digital (Badri, 2022), (Putri et al., 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas layanan, kualitas produk, sistem informasi, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, serta pengembangan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan, loyalitas, kinerja, dan efektivitas organisasi, baik pada konteks bisnis, pendidikan, layanan publik, maupun sektor kesehatan (Izzuddin & Muhsin, 2020), (Kusyana et al., 2020), (Noor et al., 2024a), (Fayruz, 2021), (Saksana, 2024a).

Sejumlah studi juga menegaskan pentingnya pelatihan, pengembangan SDM, kepemimpinan transformasional, dan manajemen yang adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi modern (Pratiwi et al., 2022), (Ardyansyah & Nasrulloh, 2022), (Suryani et al., 2023), (Novia et al., 2024), (Shah et al., 2020). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada variabel kinerja, kepuasan, dan kualitas layanan dalam organisasi yang

relatif mapan dan konvensional, serta didominasi oleh pendekatan kuantitatif. Kajian yang secara khusus mengeksplorasi makna kerja sebagai pengalaman subjektif, terutama dari perspektif Generasi Z dalam konteks budaya organisasi perusahaan startup digital yang dinamis, fleksibel, dan non-hierarkis, masih sangat terbatas (Marbouh et al., 2020), (Jain, 2020), (A. Firdaus et al., 2025).

Selain itu, penelitian mengenai makna kerja dan budaya organisasi cenderung dikaji secara terpisah, padahal keduanya saling berinteraksi dalam membentuk persepsi, motivasi, dan keterikatan individu terhadap pekerjaan. Keterbatasan lain terletak pada minimnya penelitian kontekstual di Indonesia, sehingga belum sepenuhnya merefleksikan nilai budaya dan dinamika dunia kerja lokal. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan pendekatan kualitatif yang menggali secara mendalam bagaimana Generasi Z memaknai kerja dalam konteks budaya organisasi perusahaan startup digital di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologis yang bertujuan mengeksplorasi makna kerja yang dimaknai secara subjektif oleh karyawan Generasi Z dalam konteks budaya organisasi perusahaan startup digital. Penelitian dilaksanakan di PT Tren Global Teknologi, Jakarta Selatan, selama periode Januari hingga Juni 2025, dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang dinamis dan mayoritas tenaga kerja berasal dari Gen-Z (Ramdhan, 2021). (Noor et al., 2025).

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling, dengan kriteria berusia 20–28 tahun, memiliki masa kerja minimal enam bulan, serta bersedia terlibat dalam wawancara mendalam; informan berasal dari berbagai peran, meliputi HRD, staf, dan office boy, guna menangkap keragaman perspektif (A. Firdaus et al., 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi internal perusahaan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik secara induktif melalui tahapan transkripsi, reduksi data, pengodean, pengelompokan tema, dan interpretasi makna. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, member checking, serta peer briefing untuk meningkatkan kredibilitas dan objektivitas temuan. Dengan desain ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai konstruksi makna kerja Gen-Z dalam budaya organisasi startup digital (Ramdhan, 2021).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa makna kerja bagi Generasi Z di perusahaan startup digital tidak lagi berorientasi pada aspek material semata, melainkan lebih menekankan nilai intrinsik seperti aktualisasi diri, pembelajaran berkelanjutan, dan kontribusi sosial. Pekerjaan dipahami sebagai ruang untuk mengembangkan potensi, membangun identitas diri, serta menghasilkan dampak yang bermakna, baik bagi organisasi maupun lingkungan sekitar. Temuan ini diperkuat oleh budaya organisasi startup yang fleksibel, terbuka, dan non-hierarkis, yang mendorong partisipasi aktif, kebebasan berekspresi, serta kolaborasi lintas peran. Praktik kerja

seperti brainstorming informal, komunikasi egaliter, mentorship, dan feedback rutin membentuk rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan tim. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan perhatian terhadap kesejahteraan mental menjadi faktor penting dalam pembentukan makna kerja, di mana Gen-Z cenderung menolak budaya kerja yang eksploitatif dan mengabaikan aspek kemanusiaan. Kebutuhan akan pengakuan dan apresiasi baik secara verbal, evaluatif, maupun melalui sistem penghargaan yang inklusif juga terbukti meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Secara keseluruhan, makna kerja Gen-Z terbentuk dari interaksi antara nilai-nilai personal dengan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan, kesetaraan, dan kebermaknaan, menandai pergeseran paradigma kerja dari orientasi instrumental menuju pendekatan yang lebih humanistik dan reflektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa makna kerja bagi Gen-Z tidak hanya berakar pada aspek ekonomi atau pencapaian karier, melainkan dipengaruhi oleh dimensi psikologis, nilai-nilai personal, serta sistem dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Pembahasan ini akan mengaitkan temuan lapangan dengan teori-teori yang relevan, serta menjelaskan dinamika yang terjadi antara individu (Gen-Z) dan lingkungan kerja dalam proses konstruksi makna kerja.

Makna Kerja Sebagai Proses Aktualisasi Diri Hasil wawancara menunjukkan bahwa Gen-Z memaknai pekerjaan sebagai ruang untuk aktualisasi diri, yang sejalan dengan teori *Self-Actualization* dalam hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Mereka mencari pekerjaan yang memberi kesempatan untuk tumbuh, mengeksplorasi potensi, dan menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Pekerjaan dipandang bukan sekadar alat tukar terhadap gaji, tetapi sebagai bagian dari identitas dan perjalanan hidup. Hal ini tampak dari narasi-narasi informan yang menyebutkan pentingnya belajar hal baru, mencoba ide, dan berkontribusi secara nyata. Dalam konteks ini, pekerjaan menjadi lebih dari sekadar aktivitas fungsional ia menjadi ekspresi nilai-nilai diri.

Temuan ini juga berkorelasi dengan konsep *meaningful work* yang dijelaskan oleh (Rosso et al, 2020), di mana pekerjaan dianggap bermakna jika memenuhi unsur kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar, keselarasan dengan nilai personal, dan peluang untuk pertumbuhan pribadi. Dalam lingkungan startup yang dinamis, Gen-Z menemukan peluang tersebut melalui fleksibilitas peran, keterbukaan ide, dan ruang untuk inisiatif. Dengan demikian, makna kerja dipahami secara eksistensial, di mana pekerjaan menjadi sarana pencapaian potensi dan bukan sekadar rutinitas.

Konteks Budaya Organisasi Yang Fleksibel dan Sederajat Budaya organisasi startup terbukti memiliki pengaruh besar dalam membentuk makna kerja bagi Gen-Z. Budaya yang terbuka, kolaboratif, dan non-hierarkis sangat sesuai dengan karakter generasi ini yang menuntut otonomi, partisipasi, dan kesetaraan. Hal ini didukung oleh temuan dari studi dokumentasi dan observasi yang menunjukkan adanya praktik-praktik seperti brainstorming lintas divisi, sharing session, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Gen-Z merasa dihargai ketika pendapat mereka didengar dan dianggap setara dengan yang lain, termasuk

dengan atasan.

Menurut (Rahmat, 2021), budaya organisasi dengan *low power distance* yaitu budaya yang tidak menekankan jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan lebih memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah dan partisipasi aktif. Hal ini sangat cocok dengan nilai-nilai Gen-Z yang tumbuh di era digital dengan akses informasi terbuka. Mereka menolak otoritas yang bersifat *top-down* dan lebih menghargai pemimpin yang bisa berperan sebagai fasilitator atau mentor. Dalam konteks ini, budaya organisasi bukan hanya sebagai latar, tetapi sebagai aktor penting dalam pembentukan makna kerja

Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan (*Work Life Balance*) Aspek work-life balance menjadi salah satu tema dominan dalam penelitian ini. Gen-Z secara konsisten menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah salah satu kriteria utama dalam menilai apakah suatu pekerjaan bermakna atau tidak. Mereka cenderung menolak pola kerja tradisional yang menuntut lembur tanpa batas dan menempatkan produktivitas di atas kesejahteraan pribadi. Mereka menginginkan fleksibilitas waktu dan kebebasan dalam mengatur ritme kerja, tanpa kehilangan tanggung jawab profesional.

Fenomena ini sesuai dengan studi dari (Danar, 2023), yang menemukan bahwa Gen-Z sangat memperhatikan kesehatan mental dan kualitas hidup di luar pekerjaan. Fleksibilitas kerja, hybrid system, dan pendekatan kerja berbasis hasil (*output-based working*) menjadi preferensi utama generasi ini. Dalam konteks startup digital yang relatif adaptif, kebutuhan ini bisa terpenuhi lebih baik dibanding perusahaan konvensional. Oleh karena itu, ketika perusahaan mendukung keseimbangan hidup dan menyediakan ruang untuk pemulihan mental, Gen-Z cenderung menganggap pekerjaan tersebut sebagai sesuatu yang bermakna.

Kebutuhan Akan Apresiasi dan Umpan Balik Salah satu penemuan penting dalam penelitian ini adalah peran pengakuan dan umpan balik dalam membentuk makna kerja. Gen-Z menunjukkan bahwa apresiasi atas kontribusi mereka, baik melalui pengakuan verbal, feedback rutin, maupun penghargaan formal, memiliki dampak langsung terhadap motivasi dan keterikatan emosional dengan pekerjaan. Ketika mereka merasa dihargai, mereka merasa pekerjaan mereka penting dan bermakna. Sebaliknya, jika tidak mendapatkan umpan balik, mereka cenderung merasa tidak berkembang atau diabaikan.

Hal ini sejalan dengan teori *Two-Factor Motivation* dari Herzberg, di mana pengakuan dan pencapaian merupakan motivator utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Praktik perusahaan yang menyediakan ruang apresiasi seperti *peer-to-peer recognition*, *appreciation wall*, dan sistem evaluasi dua arah terbukti menjadi bentuk validasi sosial yang penting bagi Gen-Z. Kebutuhan ini juga menunjukkan bahwa pekerjaan bukan hanya soal hasil, tetapi juga soal pengalaman relasional yang menyertai proses kerja.

Inklusi Sosial dan Relasi Humanis di Tempat Kerja Satu temuan menarik muncul dari wawancara dengan tenaga operasional (*office boy*), yang menunjukkan bahwa meskipun berada di posisi non-strategis, ia tetap merasa pekerjaannya bermakna karena adanya relasi sosial yang

inklusif dan semua sama. Ia merasa dihargai, dilibatkan, dan diperlakukan setara oleh rekan-rekannya. Hal ini menegaskan bahwa pembentukan makna kerja tidak hanya terjadi di level kognitif atau nilai, tetapi juga melalui interaksi sosial yang membentuk rasa diterima dan memiliki.

Menurut teori (Sanjaya, 2025), individu cenderung merasa lebih termotivasi dan sehat secara psikologis ketika mereka merasa menjadi bagian dari komunitas atau kelompok sosial. Lingkungan kerja yang membangun hubungan saling menghormati tanpa diskriminasi posisi dapat menjadi faktor signifikan dalam membentuk makna kerja, bahkan bagi mereka yang tidak terlibat dalam proses strategis organisasi. Dalam hal ini, perusahaan berhasil membangun ekosistem kerja yang humanis dan inklusif

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa makna kerja bagi Generasi Z di perusahaan startup digital merupakan konstruksi multidimensional yang tidak semata-mata berorientasi pada tujuan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, nilai personal, serta budaya organisasi. Gen-Z memaknai pekerjaan sebagai sarana aktualisasi diri, pengembangan potensi, dan kontribusi sosial yang bermakna, sehingga pekerjaan yang dianggap bernilai adalah yang memberikan ruang belajar, berekspresi, dan berdampak nyata. Budaya organisasi yang fleksibel, terbuka, non-hierarkis, dan inklusif terbukti berperan krusial dalam membentuk keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi, sejalan dengan karakter Gen-Z yang menghargai otonomi, partisipasi, dan transparansi. Selain itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta adanya pengakuan dan umpan balik positif menjadi elemen penting dalam memperkuat makna kerja dan motivasi mereka. Temuan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma kerja dari orientasi materialistik menuju nilai-nilai intrinsik dan eksistensial, sekaligus memberikan implikasi teoretis bagi pengembangan kajian makna kerja lintas generasi serta implikasi praktis bagi perusahaan startup digital untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, humanis, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Aisha, N., Zulkarnain, N., Nurhayati, N., Siregar, F. G., & Sukardi, S. (2025). Penerapan Marketing Mix Terhadap Pembelajaran Kewirausahaan Siswa Dalam Bazaar Sekolah: Perspektif Resiliensi Generasi Z. *Jurnal Rectum: Tinjauan Yuridis Penanganan Tindak Pidana*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.46930/jurnalrectum.V4i2.5462>
- Arza, Z. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Smk Nusantara 1 Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Stie Ganesha*, 4(2).
- Badri, M. (2022). Pribumi Digital Moderat: Profil Kecakapan Komunikasi Digital Generasi Z. *Jurnal Riset Komunikasi (Jurkom)*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.38194/jurkom.V5i2.653>
- Fayruz, M. (2021). Strategi Peningkatan Kontribusi Sumberdaya Manusia Melalui Rancangan Kartu Skor Penilaian Sumber Daya Manusia Pada Pt. Yummy Food Utama. *Jurnal Ilmiah*

Manajemen Dan Kewirausahaan, 1(1), Article 1.

- Fidiyanti, I. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Lampung* Repository.Radenintan.Ac.Id. [Http://Repository.Radenintan.Ac.Id/7157/](http://Repository.Radenintan.Ac.Id/7157/)
- Firdaus, A., Saefullah, A., Noviar, E., & Asmana, Y. (2022). Pendidikan Dan Pelatihan Yang Mempengaruhi Profesionalisme Guru: Studi Kualitatif Manajemen Sekolah. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat Indonesia*, 1(3), Article 3. <https://doi.org/10.55542/Jppmi.V1i3.271>
- Firdaus, A., Sudarmo, Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2025). Job Satisfaction As A Mediation Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Employee Performance. *Journal Of Lifestyle And Sdgs Review*, 5(2), E03140–E03140. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.Sdgsreview.V5.N02.Pe03140>
- Firdaus, M. H., Fayruz, M., Fauzi, A., Meyrawati, D., Zulhidayani, M. R., Nathasyah, N., & Ara, S. N. (2023). Pengaruh Perkembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pasar Kranji Baru Pada Kota Bekasi). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 535–540. <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V4i3.1321>
- Huzain, H. (2021). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Osf. <https://doi.org/10.31219/Osf.Io/Cj27d>
- Izzuddin, A., & Muhsin, M. (2020). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan Dan Lokasi Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.32528/Jmbi.V6i1.3536>
- Jain, N. (2020). *The Impact Of Human Resource Development (HRD) Practices On Organizational Effectiveness: A Review* (SSRN Scholarly Paper No. 3859946). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3859946>
- Kusyana, D. N. B., Purwaningrat, P. A., & Sunny, M. P. (2020). Peran Kualitas
- Noor, M. A., Mulasih, S., Sukardi, S., & Tohiroh, T. (2024a). Analisis Manajemen Rantai Pasokan Produk Pertanian Pasca Panen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.60023/5st2gm35>
- Noor, M. A., Mulasih, S., Sukardi, S., & Tohiroh, T. (2024b). Analisis Manajemen Rantai Pasokan Produk Pertanian Pasca Panen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.60023/5st2gm35>
- Novia, M. A., Semmaila, B., & Imaduddin, I. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Tata Kelola*, 11(2),
- Purwanto, S., Supangat, S., Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., Annisa, N. N., Manarfa, L. O. M. R. A. U., Gunawan, E., Sulthony, M. R., Arianto, T., & Sunardi. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V5i2.1688>
- Ramdhan, M. (2020). Effect Of Compensation And Job Satisfaction On Employee Performance

At PT. Tata Logam Lestari In Jakarta Barat. *PINISI Discretion Review*, 3(2), 349–360.
<https://doi.org/10.26858/Pdr.V1i1.22874>

Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara.

Ramdhan, M., & Ridwan, M. (2023). The Effect Of Competency And Compensation On Employee Performance At PT Setia Sejahtera Perkasa. *Riwayat: Educational Journal Of History And Humanities*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.24815/Jr.V6i2.36724>

Saksana, J. C. (2023). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. <https://heipublishing.id/>

Saksana, J. C. (2024a). Analisis Pengaruh Motivasi Belajar, Kemampuan Kognitif Dan Manajemen Waktu Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara*, 2(4), 160–169. <https://doi.org/10.38035/Jpkn.V2i4.805>

Saksana, J. C. (2024b). *Manajemen Pendidikan* (1st Ed.). Hei Publishing Indonesia. <https://heipublishing.id/>

Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z. D., Nugroho, H., Rimayanti, R., Siregar, E., Isabella, A. A., Fitriani, F., Kairupan, D. J. I., Siregar, Z. H., Zamrodah, Y., Jahri, M., Suarjana, I. W. G., & Salmia, S. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Penerbit Widina.

Zaini, P., Saputra, N., Abdullah Lawang, K., & Susilo, A. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.