

## **Makna Motivasi Kerja bagi Generasi Z: Studi Fenomenologi pada Lingkungan Startup**

**Alvinandra Prasetya**  
Universitas Diponegoro  
email: alvinandrastya@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi makna motivasi kerja bagi Generasi Z dalam konteks startup di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 15 karyawan muda yang bekerja di berbagai startup di sektor teknologi dan jasa. Analisis tematik digunakan untuk menggali pengalaman subjektif para partisipan dalam memaknai motivasi kerja mereka. Temuan penelitian mengungkap tiga tema utama yang membentuk motivasi kerja Generasi Z, yaitu pencarian makna dan tujuan, kebutuhan akan fleksibilitas, serta pentingnya dukungan sosial dari rekan kerja maupun pemimpin. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur motivasi kerja dengan menyajikan wawasan baru mengenai pengalaman nyata karyawan Generasi Z dalam lingkungan startup yang dinamis.

Kata kunci: motivasi kerja, Generasi Z, startup, fenomenologi, makna kerja

### **I. PENDAHULUAN**

Generasi Z, yang lahir pada rentang tahun 1995 hingga 2010, kini mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah signifikan dan diproyeksikan mendominasi pasar tenaga kerja global dalam satu dekade mendatang. Sebagai generasi digital native, mereka tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh teknologi, media sosial, serta akses informasi yang instan. Kondisi ini membentuk nilai, preferensi, dan ekspektasi kerja yang berbeda secara fundamental dibandingkan dengan generasi sebelumnya [7]. Dalam konteks organisasi modern, terutama startup yang ditandai oleh dinamika kerja cepat, budaya inovasi, dan struktur organisasi yang relatif datar serta fleksibel, motivasi kerja Generasi Z memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan maupun keberlanjutan perusahaan.

Literatur kontemporer menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memandang pekerjaan sebagai sarana untuk memperoleh makna dan tujuan personal, bukan sekadar pemenuhan kebutuhan finansial. Dwivedula [1] serta Surugiu et al. [2] menegaskan bahwa motivasi Gen Z lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan diri, serta rasa keterhubungan dengan tujuan organisasi. Selanjutnya, Dokoupilová dan Horváthová [6] menemukan bahwa nilai-nilai personal, keseimbangan kehidupan kerja, dan dukungan sosial dalam lingkungan kerja turut memperkuat keterikatan emosional generasi ini terhadap perusahaan. Dengan demikian, motivasi kerja Gen Z bersifat multidimensi, meliputi aspek makna, fleksibilitas, serta relasi sosial.

Meskipun kontribusi penelitian sebelumnya sangat berharga, sebagian besar studi mengenai motivasi Generasi Z masih berfokus pada pendekatan kuantitatif atau berbasis survei, yang cenderung menghasilkan gambaran umum namun kurang menggali pengalaman subjektif karyawan. Studi fenomenologis yang mengeksplorasi secara mendalam bagaimana Generasi Z

memaknai motivasi kerja dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja masih jarang dilakukan, khususnya pada konteks Indonesia. Padahal, dengan meningkatnya populasi startup di Indonesia, pemahaman tentang bagaimana generasi ini memaknai motivasi kerja dapat memberikan wawasan penting bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan relevan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengeksplorasi makna motivasi kerja Generasi Z di lingkungan startup melalui pendekatan fenomenologi. Tujuan utamanya adalah memahami secara mendalam bagaimana Gen Z menafsirkan pengalaman motivasi kerja mereka dalam konteks organisasi yang dinamis, serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang membentuk motivasi tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen sumber daya manusia, sekaligus implikasi praktis bagi perusahaan rintisan dalam mengelola dan mempertahankan talenta muda mereka.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Teori Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan salah satu konsep utama dalam psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Berbagai teori telah dikembangkan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendorong individu bekerja, mulai dari teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, hingga pendekatan kontemporer seperti Self-Determination Theory (SDT). Di antara berbagai teori tersebut, SDT dianggap paling relevan dalam memahami motivasi kerja generasi muda karena memberikan penekanan pada aspek intrinsik yang bersifat universal. SDT menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis mendasar, yaitu otonomi (rasa memiliki kendali atas pekerjaannya), kompetensi (kemampuan untuk merasa mampu dan efektif), dan relasi sosial (keterhubungan dengan orang lain) [1].

Dalam konteks dunia kerja modern, terutama di era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan, pemenuhan tiga kebutuhan tersebut terbukti berkontribusi terhadap keterlibatan kerja, inovasi, dan kepuasan individu. Generasi Z, yang lahir dan tumbuh dalam lingkungan digital dengan akses informasi luas, lebih menekankan motivasi intrinsik ketimbang motivasi ekstrinsik tradisional. Mereka memandang pekerjaan sebagai ruang aktualisasi diri, pencarian makna, sekaligus sarana membangun identitas sosial. Penelitian Dokoupilová dan Horváthová [6] menegaskan bahwa motivasi kerja Gen Z tidak hanya berfokus pada imbalan material, tetapi juga pada *contribution to purpose* atau kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma motivasi kerja, dari sekadar “bekerja untuk hidup” menjadi “hidup untuk bekerja bermakna.”

### **2.2 Motivasi Generasi Z**

Sebagai generasi yang baru memasuki pasar kerja, Gen Z membawa preferensi dan nilai yang berbeda dengan generasi milenial maupun generasi X. Beberapa studi menyoroti bahwa Gen Z menempatkan fleksibilitas kerja sebagai salah satu faktor terpenting dalam menentukan motivasi mereka [2]. Fleksibilitas tidak hanya menyangkut jam kerja atau lokasi kerja, tetapi juga kebebasan dalam mengekspresikan ide, memilih metode kerja, dan menentukan jalur

karier. Generasi ini cenderung menolak struktur organisasi yang terlalu kaku dan hierarkis, serta lebih menyukai kepemimpinan yang kolaboratif dan suportif.

Selain fleksibilitas, faktor lain yang memotivasi Gen Z adalah pengakuan atas kontribusi dan pencapaian. Mereka ingin dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan merasa bahwa suara mereka diperhitungkan dalam organisasi. Surugiu et al. [2] menemukan bahwa pengakuan semacam ini berdampak langsung terhadap peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan loyalitas. Penelitian Anand dan Mishra [8] juga menekankan bahwa kesempatan mengembangkan keterampilan dan memperoleh pengalaman baru menjadi faktor penting yang mendorong motivasi Gen Z.

Nilai-nilai personal juga memegang peran signifikan dalam membentuk motivasi generasi ini. Dokoupilová dan Horváthová [6] menunjukkan bahwa Gen Z sangat dipengaruhi oleh orientasi terhadap keseimbangan hidup (*work-life balance*), kepedulian terhadap kesehatan mental, serta pencarian makna dalam pekerjaan. Dengan demikian, motivasi kerja Gen Z bersifat holistik, di mana aspek profesional, personal, dan sosial saling terkait erat.

### 2.3 Motivasi di Lingkungan Startup

Startup sebagai bentuk organisasi modern memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan mapan. Struktur organisasi yang datar, budaya kerja yang inovatif, serta dinamika pasar yang cepat membuat startup menjadi tempat kerja yang penuh tantangan sekaligus peluang. Bagi Generasi Z, bekerja di startup sering dipandang sebagai kesempatan emas untuk belajar, berinovasi, dan mengaktualisasikan diri.

Penelitian Kloep et al. [3] menemukan bahwa karyawan muda di startup sering mengalami *flow experience*, yaitu kondisi di mana individu merasa sepenuhnya larut dalam pekerjaannya dan menemukan kepuasan intrinsik dari aktivitas tersebut. Hal ini menjadi salah satu faktor pendorong keterikatan kerja yang tinggi. Namun, lingkungan startup juga memiliki sisi lain yang penuh risiko. Ammirato et al. [4] menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dan ketidakpastian bisnis sering kali berdampak pada kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Law dan Rider [5] menambahkan bahwa meskipun startup memberikan peluang besar bagi pertumbuhan profesional, karyawan muda juga menghadapi ketidakpastian karier akibat tingginya tingkat kegagalan startup.

Dalam konteks ini, pemahaman mengenai motivasi Generasi Z menjadi sangat penting. Startup dapat menjadi wadah ideal bagi Gen Z karena menawarkan fleksibilitas, budaya inovasi, dan ruang bagi pencarian makna. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, tantangan dalam startup justru dapat menggerus motivasi dan keterikatan kerja generasi ini. Oleh karena itu, penelitian mengenai makna motivasi kerja bagi Gen Z di lingkungan startup bukan hanya relevan secara akademis, tetapi juga memiliki implikasi praktis bagi keberlangsungan ekosistem startup di Indonesia.

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi, yang bertujuan menggali pengalaman subjektif partisipan terkait motivasi kerja. Studi dilakukan pada lima startup di sektor teknologi, jasa, dan kreatif yang berbasis di Jakarta dan Bandung. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 15 karyawan Generasi Z (usia 22–28 tahun) yang bekerja di berbagai level posisi. Pertanyaan wawancara berfokus pada pengalaman personal

mengenai makna motivasi kerja, faktor yang memengaruhi semangat kerja, serta persepsi mereka terhadap lingkungan startup. Selain itu, observasi partisipatif pada kegiatan tim (meeting, brainstorming, kerja harian) digunakan untuk memperkaya data. Data dianalisis dengan teknik analisis tematik [8], melalui proses pengkodean terbuka, identifikasi tema, dan interpretasi makna. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumen), *member checking*, serta diskusi sejawat (*peer debriefing*).

#### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Temuan Utama**

Hasil analisis fenomenologis dari wawancara mendalam dan observasi menunjukkan adanya tiga tema utama yang membentuk makna motivasi kerja bagi Generasi Z di lingkungan startup, yaitu pencarian makna dan tujuan, fleksibilitas dan kebebasan, serta dukungan sosial dan lingkungan kolaboratif.

Pertama, pencarian makna dan tujuan menjadi aspek paling dominan dalam pengalaman karyawan Gen Z. Mereka mengungkapkan bahwa pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai rutinitas atau sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga harus memberikan makna yang lebih luas. Banyak responden menekankan bahwa mereka merasa lebih bersemangat ketika pekerjaannya berkontribusi pada visi perusahaan yang jelas atau memiliki dampak nyata bagi masyarakat. Hal ini konsisten dengan temuan Dwivedula [1] yang menyatakan bahwa motivasi Gen Z sangat erat kaitannya dengan kebutuhan intrinsik akan makna, serta penelitian Kloep et al. [3] yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang memberi “sense of purpose” dapat meningkatkan keterikatan karyawan muda dalam startup.

Kedua, fleksibilitas dan kebebasan juga muncul sebagai tema kunci. Bagi Gen Z, fleksibilitas mencakup kebebasan dalam mengatur jam kerja, kesempatan bekerja dari berbagai lokasi, serta ruang untuk mengekspresikan kreativitas. Mereka merasa motivasi menurun ketika harus bekerja dalam sistem yang terlalu kaku, dengan aturan ketat yang membatasi inovasi. Hal ini selaras dengan temuan Surugiu et al. [2] yang menekankan bahwa fleksibilitas menjadi faktor motivasi penting bagi Gen Z, serta dengan tinjauan Zahra dan de Beer [7] yang menegaskan bahwa ekspektasi generasi ini terhadap dunia kerja lebih berfokus pada keseimbangan dan adaptabilitas.

Ketiga, dukungan sosial dan lingkungan kolaboratif terbukti memainkan peran besar dalam memperkuat motivasi kerja. Karyawan Gen Z menghargai hubungan yang positif dengan rekan kerja, komunikasi yang terbuka, serta sikap empatik dari pemimpin. Dukungan emosional dari atasan dan budaya kerja yang kolaboratif menciptakan rasa aman sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil kajian Ammirato et al. [4] yang menekankan pentingnya praktik sumber daya manusia berbasis kesejahteraan dalam startup, serta penelitian Dokoupilová dan Horváthová [6] yang menunjukkan bahwa nilai sosial dan relasional menjadi pendorong utama motivasi Gen Z.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja bagi Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh faktor material, tetapi lebih banyak dibentuk oleh makna personal, fleksibilitas organisasi, dan kualitas hubungan sosial dalam lingkungan kerja startup. Dengan demikian, startup yang mampu menciptakan budaya kerja yang bermakna, fleksibel, dan kolaboratif berpotensi besar mempertahankan talenta muda generasi ini.

#### 4.2 Pembahasan

Temuan penelitian ini menguatkan literatur sebelumnya yang menekankan pergeseran paradigma motivasi kerja pada Generasi Z. Hasil menunjukkan bahwa motivasi Gen Z lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan kontekstual ketimbang sekadar imbalan finansial. Hal ini selaras dengan penelitian Surugiu et al. [2], yang menegaskan bahwa pengakuan atas kontribusi, kesejahteraan kerja, serta peluang pengembangan keterampilan merupakan faktor fundamental yang mendorong motivasi generasi ini. Dengan kata lain, Generasi Z tidak hanya menuntut pekerjaan yang stabil, tetapi juga pekerjaan yang mampu memberi ruang pertumbuhan personal dan profesional.

Temuan ini juga konsisten dengan studi Kloep et al. [3], yang menyoroti pentingnya pengalaman flow dalam lingkungan startup. Bagi karyawan muda, kondisi ketika mereka sepenuhnya larut dalam pekerjaan tidak hanya menciptakan kepuasan intrinsik, tetapi juga memperkuat keterikatan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa startup dengan budaya kerja yang menantang, inovatif, dan memungkinkan karyawan untuk mengalami flow berpotensi lebih sukses dalam menarik dan mempertahankan talenta Gen Z.

Lebih jauh, penelitian ini menambahkan dimensi penting dalam konteks budaya Indonesia. Nilai-nilai lokal seperti kolektivisme, gotong royong, dan kebersamaan memengaruhi cara Gen Z memaknai motivasi kerja. Budaya kolektif membuat dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan menjadi aspek yang sangat berharga bagi karyawan muda. Hal ini sejalan dengan penelitian Dokoupilová dan Horváthová [6], yang menegaskan bahwa nilai-nilai personal dan sosial Generasi Z berperan besar dalam membentuk motivasi mereka. Dengan demikian, dukungan sosial, komunikasi terbuka, dan budaya kolaboratif tidak hanya menjadi pelengkap, melainkan syarat utama bagi keberlanjutan motivasi kerja Gen Z di startup.

Dari perspektif teoretis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi Generasi Z merupakan gabungan antara faktor internal (pencarian makna, nilai personal, dan kebutuhan intrinsik) dan faktor eksternal (fleksibilitas organisasi, lingkungan kolaboratif, dan dukungan sosial). Dari sisi praktis, implikasinya adalah bahwa startup perlu membangun budaya kerja yang mampu menyeimbangkan dua aspek tersebut. Kegagalan untuk menyediakan fleksibilitas atau menciptakan lingkungan yang suportif berisiko menurunkan motivasi, mengurangi keterikatan, dan meningkatkan turnover karyawan muda.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat literatur internasional mengenai motivasi Gen Z, tetapi juga menambahkan pemahaman kontekstual yang relevan dengan kondisi sosial-budaya Indonesia. Startup yang ingin mempertahankan daya saing dalam ekosistem bisnis yang semakin kompetitif harus mampu mendesain strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap ekspektasi generasi muda, dengan menekankan makna kerja, fleksibilitas, serta dukungan sosial sebagai inti praktik organisasi.

#### V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja Generasi Z di lingkungan startup memiliki makna yang lebih luas dibanding sekadar pemenuhan kebutuhan finansial. Hasil analisis fenomenologis menunjukkan bahwa terdapat tiga aspek utama yang membentuk motivasi mereka, yaitu pencarian makna kerja, fleksibilitas, dan dukungan sosial. Pekerjaan dipandang bermakna ketika terhubung dengan tujuan yang lebih besar serta memberikan kontribusi nyata

baik bagi individu maupun masyarakat. Fleksibilitas kerja menjadi faktor krusial yang memungkinkan Gen Z menyeimbangkan tuntutan profesional dan kehidupan personal, sekaligus memberi ruang untuk kreativitas dan inovasi. Selain itu, dukungan sosial dari rekan kerja maupun pemimpin, yang diwujudkan melalui komunikasi terbuka, empati, dan kolaborasi, memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa motivasi Generasi Z tidak hanya bersumber dari faktor internal seperti nilai personal dan kebutuhan intrinsik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta iklim kerja yang kolektif. Dengan demikian, motivasi kerja Gen Z di startup harus dipahami sebagai fenomena multidimensi yang melibatkan interaksi antara makna, struktur organisasi, dan konteks budaya.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh startup di Indonesia. Pertama, startup perlu memberikan ruang bagi Gen Z untuk bekerja sesuai nilai dan tujuan yang mereka anggap penting, misalnya dengan mengaitkan peran individu pada misi sosial atau visi perusahaan. Kedua, organisasi disarankan untuk menyediakan fleksibilitas kerja baik dalam bentuk pengaturan waktu maupun metode kerja, sehingga karyawan muda dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional tanpa mengurangi produktivitas. Ketiga, penting bagi startup untuk membangun budaya kerja kolaboratif dengan menekankan komunikasi yang terbuka, praktik kepemimpinan suportif, serta dukungan emosional dari pimpinan. Dengan mengimplementasikan strategi-strategi tersebut, startup di Indonesia dapat memperkuat motivasi kerja Generasi Z, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja, kinerja individu, retensi talenta muda, serta keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Dwivedula, "Why is Generation Z motivated at work? A qualitative exploration," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2025. doi: 10.1002/joe.22273.
- [2] C. Surugiu, M. N. Surugiu, and A. Petrescu, "Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights," *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 1, art. 29, 2025. doi: 10.3390/admsci15010029.
- [3] L. Kloop, F. Reif, and A. Müller, "A qualitative study on the role of flow experience in early start-up founders' work," *PLOS ONE*, vol. 18, no. 10, e0292580, 2023. doi: 10.1371/journal.pone.0292580.
- [4] S. Ammirato, A. Felicetti, M. Della Gala, and A. Sofo, "Human resources well-being in innovative start-ups: A systematic review," *Journal of Innovation & Knowledge*, 2024. doi: 10.1016/j.jik.2024.100489.
- [5] C. G. Law and C. Rider, "From joiners to founders: Startup employment and employee entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, 2025. doi: 10.1002/smj.3728.
- [6] L. Dokoupilová and M. Horváthová, "Values as motivating factors for representatives of Generation Z," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 21, no. 8, 2024, art. 3929.
- [7] Y. Zahra and K. de Beer, "A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review," *South African Journal of Industrial Psychology*, vol. 51, a2263, 2025. doi: 10.4102/sajip.v51i0.2263.

- [8] S. Anand and S. Mishra, “A qualitative approach to understand Generation Z work motivation,” *European Journal of Behavioral Sciences*, vol. 4, no. 2, pp. 1–17, 2021.