



Eksplorasi Makna Nilai Kerja pada Generasi Z dalam Konteks Budaya Organisasi BUMN (Studi Fenomenologi di PT Pertamina Patra Niaga)

Dhany Eko Prasetyo, Bobby W. Saputra

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung, Indonesia

Email: mm-24022@students.ithb.ac.id, bobby@ithb.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini mengeksplorasi makna nilai kerja pada Generasi Z dalam konteks budaya organisasi BUMN melalui studi fenomenologi di PT Pertamina Patra Niaga. Transformasi dunia kerja yang dipicu kemajuan teknologi menuntut organisasi untuk memahami karakteristik unik Generasi Z yang mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi, melibatkan 6 informan yang terdiri dari 3 karyawan Generasi Z dan 3 manajer. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat gap signifikan dalam tiga aspek krusial: sistem komunikasi (66,77%), keseimbangan kerja-hidup (67,69%), dan kesempatan pengembangan diri (72,62%). Makna nilai kerja Generasi Z dicirikan oleh orientasi purpose-driven, kebutuhan otonomi, fokus pertumbuhan berkelanjutan, preferensi kolaboratif, dan pemanfaatan teknologi. Analisis Person-Organization Fit menunjukkan tingkat kesesuaian yang rendah antara nilai individu Generasi Z dengan nilai organisasi BUMN. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi manajemen SDM yang responsif terhadap karakteristik Generasi Z di sektor publik, serta menjadi dasar untuk adaptasi implementasi nilai AKHLAK dalam konteks transformasi digital BUMN.

Kata Kunci: Generasi Z, Budaya Organisasi, BUMN

Abstract

This research explores the meaning of work values for Generation Z within the context of SOE organizational culture through a phenomenological study at PT Pertamina Patra Niaga. The transformation of the working world driven by technological advances requires organizations to understand the unique characteristics of Generation Z who are beginning to dominate the labor market. The research uses a qualitative approach with phenomenological design, involving 6 informants consisting of 3 Generation Z employees and 3 managers. Data collection was conducted through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, then analyzed using Miles and Huberman's interactive analysis model. The results show that there are significant gaps in three crucial aspects: communication systems (66.77%), work-life balance (67.69%), and self-development opportunities (72.62%). The meaning of Generation Z work values is characterized by purpose-driven orientation, need for autonomy, focus on sustainable growth, collaborative preferences, and technology utilization. Person-Organization Fit analysis shows a low level of compatibility between Generation Z individual values and SOE organizational values. This research contributes to developing responsive HR management strategies for Generation Z characteristics in the public sector and serves as a basis for adapting the implementation of AKHLAK values in the context of SOE digital transformation.

Keywords: Generation Z, Organizational Culture, State-Owned Enterprise

Corresponding: Dhany Eko Prasetyo
E-mail: mm-24022@students.ithb.ac.id



PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja yang dipicu oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan demografi telah menciptakan dinamika baru dalam manajemen sumber daya manusia. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, kini muncul sebagai kekuatan dominan di pasar tenaga kerja global dan membawa perubahan signifikan dalam paradigma kerja (Dieguez & Loureiro, 2025; Evans, 2024; Gupta et al., 2025; Muhammad Amrullah et al., 2025; Yahya et al., 2023). Generasi ini, yang tumbuh dalam era digital dan informasi yang terhubung secara global, memiliki karakteristik unik yang menantang praktik manajemen SDM

konvensional. Dengan populasi sekitar 68 juta di Indonesia dan 2 miliar secara global, Generasi Z diprediksi akan segera menggantikan milenial sebagai generasi terbesar dalam angkatan kerja (Tuada & Raihani, 2025). Fenomena ini menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi SDM yang responsif dan adaptif terhadap karakteristik serta nilai-nilai yang dimiliki oleh generasi digital native ini.

Teknologi telah memainkan peran fundamental dalam membentuk kepribadian dan karakter Generasi Z, menciptakan ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Vasilyeva dalam (Suryadi, 2023) menekankan bahwa eksekutif perusahaan harus mengembangkan sistem motivasi khusus untuk Generasi Z sebagai bagian integral dari proses kerja organisasi. Karakteristik unik ini mengharuskan perusahaan untuk meninggalkan pendekatan "satu ukuran untuk semua" yang mungkin efektif untuk generasi sebelumnya (Amrullah et al., 2025). Iorgulescu dalam (Suryadi, 2023) menjelaskan bahwa kebutuhan untuk memahami karakteristik Generasi Z menjadi semakin mendesak seiring dengan masuknya mereka ke pasar kerja. Pemahaman mendalam tentang motivasi, cara kerja, dan ekspektasi karir Generasi Z menjadi kunci untuk menarik, mempekerjakan, dan mempertahankan talenta terbaik dari generasi ini dalam organisasi.

Ketidaksiapan organisasi dalam menghadapi perubahan karakteristik tenaga kerja dapat mengakibatkan berbagai masalah operasional yang serius. Tingkat turnover karyawan yang tinggi, penurunan produktivitas, dan kesulitan mencapai tujuan organisasi menjadi konsekuensi langsung dari ketidakmampuan beradaptasi dengan perubahan ini. Studi Schawbel dalam (Wahyudi & P, 2025) menunjukkan bahwa Generasi Z akan cepat berpindah ke organisasi yang lebih sesuai dengan ekspektasi mereka jika kebutuhan dan nilai-nilai mereka tidak terpenuhi.

Perbedaan nilai antara generasi yang lebih tua dan generasi yang lebih muda dapat menghambat proses sosialisasi dan integrasi dalam organisasi. Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, pengakuan prestasi, kemajuan karir, budaya organisasi yang inklusif, dan dukungan atasan menjadi determinan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z. Selain itu, inisiatif pertumbuhan pribadi dan pembelajaran berkelanjutan juga menjadi faktor krusial dalam keputusan mereka untuk tetap bertahan di suatu organisasi.

Konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki kompleksitas tersendiri dalam menghadapi dinamika Generasi Z. PT Pertamina Patra Niaga, sebagai salah satu BUMN strategis dalam sektor energi, menghadapi tantangan khusus dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif di era globalisasi. Perusahaan harus memahami bagaimana nilai-nilai kerja dan budaya perusahaan dapat diselaraskan dengan karakteristik Generasi Z yang memiliki peran strategis dalam jaringan bisnis distribusi dan penyediaan energi di Indonesia.

Menurut Dunggio dalam (Haikal Ayasya Isfansyah, 2021), budaya organisasi merupakan prinsip fundamental yang harus dipahami dan diterapkan oleh semua karyawan, dimana pemahaman yang kuat tentang tujuan organisasi berdampak positif pada produktivitas kerja dan motivasi karyawan. Implementasi core values AKHLAK yang dicanangkan oleh Menteri BUMN Erick Thohir menjadi landasan nilai moral yang mendorong kemajuan BUMN dan setiap anggota di dalamnya (Haikal Ayasya Isfansyah, 2021).

Karakteristik kerja Generasi Z menunjukkan perbedaan signifikan dengan generasi sebelumnya dalam hal persepsi terhadap makna pekerjaan. Generasi Z melihat pekerjaan sebagai sarana untuk menemukan tujuan dan makna hidup, cenderung memilih pekerjaan yang memiliki nilai, dampak positif pada lingkungan, dan sejalan dengan prinsip-prinsip pribadi mereka (Gozali, 2024). Etika kerja mereka lebih memperhatikan usaha dan kemajuan daripada hasil semata, dengan fokus pada pemanfaatan kekuatan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Generasi Z juga menunjukkan energi tinggi di tempat kerja dan menginginkan budaya kerja yang inklusif, dimana semua suara didengar dan dihargai, serta berkelanjutan untuk perusahaan, masyarakat, dan lingkungan. Meskipun terpengaruh oleh "budaya kerja keras" seperti generasi sebelumnya, mereka tetap memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup yang sehat. Fenomena ini menunjukkan bahwa Generasi Z membawa perspektif baru tentang hubungan antara pekerjaan dan kehidupan personal yang perlu dipahami oleh organisasi.

Hasil survei internal PT Pertamina Patra Niaga mengungkapkan fenomena yang mengkhawatirkan terkait kinerja karyawan Generasi Z dalam beberapa aspek kunci. Data menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki pencapaian yang lebih rendah dalam hal komunikasi, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karir masa depan. Penilaian kinerja karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses manajemen sumber daya manusia yang memberikan umpan balik tentang kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi karyawan untuk menentukan tujuan dan pengembangan karir mereka (M. Arif Pratama Manurung et al., 2024).

Berdasarkan hasil penilaian kinerja Generasi Z di PT Pertamina Patra Niaga, nilai pengukuran kinerja Generasi Z menunjukkan tiga aspek yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan, yaitu dimensi kesempatan belajar dan mengembangkan diri (72,62%), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (67,69%), serta sistem komunikasi (66,77%). Fenomena ini menunjukkan adanya gap signifikan antara ekspektasi Generasi Z dengan kondisi organisasi yang ada. Jika tidak ditangani dengan segera, perusahaan berpotensi mengalami peningkatan turnover karyawan dan penurunan engagement yang signifikan, yang pada akhirnya akan mengganggu upaya mempertahankan budaya kerja positif dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Ketiga aspek yang bermasalah tersebut memiliki kaitan erat dengan implementasi nilai-nilai AKHLAK dalam konteks BUMN. Kesempatan belajar dan mengembangkan diri merupakan manifestasi dari core value "Kompeten" yang mendorong peningkatan kompetensi berkelanjutan. Keseimbangan kerja-hidup mencerminkan akhlak yang baik dalam menjaga harmoni antara kesuksesan profesional dan kesejahteraan personal serta keluarga. Sementara itu, sistem komunikasi yang efektif merupakan cerminan dari budaya akhlak yang mempromosikan komunikasi positif dan saling menghargai.

Dalam menganalisis permasalahan ini, penelitian menggunakan tiga pendekatan teoritis yang relevan. Teori Person Organization Fit digunakan untuk memahami kesempatan belajar dan pengembangan diri yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan motivasi berkembang. Teori Employee Engagement diterapkan untuk menganalisis keseimbangan kerja-hidup yang mempengaruhi keterlibatan dan motivasi kerja. Sedangkan

teori budaya organisasi, khususnya budaya clan, digunakan untuk memahami sistem komunikasi yang menekankan kesatuan, komitmen, dan kepercayaan bersama.

Penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya budaya organisasi dan kepercayaan dalam menciptakan employee engagement yang optimal. (Fahmi et al., 2024) membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepercayaan kepada organisasi memiliki peran penting dalam penciptaan employee engagement di PT KZ Tbk, dimana kepercayaan kepada organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan employee engagement. Penelitian (Amanda Savitri et al., 2023) mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan: kelompok dan kolaborasi, kemampuan berkomunikasi, peran kerja, dan manajemen.

Sementara itu, Rahman dalam (Kurniawan & Shaleh, 2024) menjelaskan bahwa Person Organization Fit merupakan kecocokan nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan, yang mencakup penyesuaian antara kebutuhan, nilai, dan tujuan karyawan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhinya. Teori fit ini sangat relevan bagi Generasi Z yang menekankan keselarasan antara individu dengan pekerjaan dan organisasi, dimana kecocokan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi turnover intention, dan meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menjadi penting karena masih terbatasnya studi yang fokus pada nilai kerja Generasi Z dalam konteks perusahaan milik negara, khususnya industri strategis seperti energi. Mayoritas penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sektor swasta, institusi pendidikan, atau perusahaan berbasis teknologi, sehingga belum mengeksplorasi dinamika nilai kerja di organisasi dengan struktur hierarkis dan regulasi ketat seperti PT Pertamina Patra Niaga. Lebih lanjut, belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan Person-Organization Fit antara Generasi Z dan nilai-nilai perusahaan BUMN menggunakan pendekatan kualitatif yang mendalam. Mengingat tantangan turnover dan engagement yang dihadapi perusahaan pada kelompok Generasi Z, pemahaman mendalam tentang makna nilai kerja mereka menjadi krusial untuk menyusun strategi retensi dan engagement yang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana karyawan Generasi Z di PT Pertamina Patra Niaga memaknai nilai kerja mereka serta memahami sejauh mana kesesuaian antara nilai pribadi dengan budaya organisasi memengaruhi tingkat keterlibatan kerja dalam konteks organisasi BUMN yang hierarkis dan regulatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk mengeksplorasi makna nilai kerja pada Generasi Z dalam konteks budaya organisasi BUMN. Metode kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitikberatkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait (Naamy, 2022).. Menurut Moleong dalam (Abdul Fattah Nasution, 2019), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang bagaimana Generasi Z di PT Pertamina Patra Niaga memaknai nilai kerja mereka dalam lingkungan organisasi BUMN. Creswell W. menyatakan bahwa pendekatan kualitatif adalah

pendekatan konstruktif untuk menciptakan pernyataan pengetahuan, di mana peneliti mengumpulkan pengetahuan dengan melihat berbagai perspektif dan memanfaatkan semua informasi yang mereka miliki tentang subjek penelitian (Fiantika, Wasil M, Jumiyati, Honesti, Wahyuni, Jonata, 2022)..

Penelitian dilakukan di PT Pertamina Patra Niaga sebagai representasi BUMN yang memiliki karyawan Generasi Z. Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut: (1) berusia 20 tahun ke atas dan termasuk dalam kategori Generasi Z, (2) bekerja di PT Pertamina Patra Niaga, (3) bersedia menjadi informan penelitian, dan (4) memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan di perusahaan. Penelitian ini menggunakan dua jenis informan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif. Informan utama terdiri dari tiga karyawan Generasi Z yang memiliki pengalaman langsung tentang bagaimana mereka berperilaku dan berhubungan dengan budaya organisasi di perusahaan. Informan pendukung terdiri dari manajer atau pemimpin yang memiliki pengalaman bekerja dengan Generasi Z, sehingga dapat memberikan informasi tentang bagaimana mereka melihat dan mengelola budaya organisasi yang berbeda dari Generasi Z.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

- 1) Wawancara Mendalam: Merupakan teknik utama dalam penelitian ini, di mana peneliti melakukan proses tanya jawab dengan informan untuk berbagi informasi dan membuat kesimpulan yang relevan tentang makna nilai kerja Generasi Z. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan perspektif informan.
- 2) Observasi Partisipatif: Dilakukan untuk mengamati perilaku alamiah, dinamika yang terlihat, dan representasi perilaku dalam konteks organisasi. Observasi ini membantu peneliti memahami konteks sosial dan budaya organisasi tempat Generasi Z bekerja.
- 3) Dokumentasi: Pengumpulan informasi melalui dokumen visual, verbal, atau tulisan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kebijakan perusahaan, dan aktivitas yang melibatkan karyawan Generasi Z.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan utama (Fiantika, Wasil M, Jumiyati, Honesti, Wahyuni, Jonata, 2022):

- 1) Reduksi Data: Proses penyederhanaan, merangkum, memilih elemen penting, mengklasifikasikan, dan memfokuskan pada elemen penting dalam pola dan tema yang sama. Data yang telah direduksi memberikan gambaran lebih jelas tentang makna nilai kerja Generasi Z dan membuat proses analisis lebih terarah.
- 2) Penyajian Data: Data disajikan dalam bentuk teks naratif yang dilengkapi dengan matriks, bagan, atau diagram alir untuk memudahkan pemahaman terhadap temuan penelitian. Penyajian data difokuskan pada eksplorasi makna nilai kerja dan hubungannya dengan budaya organisasi.
- 3) Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan: Tahap ini menghasilkan temuan baru yang dapat menjelaskan atau menggambarkan hal-hal yang sebelumnya tidak jelas tentang makna nilai kerja Generasi Z. Sesuai dengan pendapat Sugiyono, temuan tersebut dapat berupa

hubungan interaktif atau kausal, hipotesis, atau teori, atau penjelasan tentang fenomena yang sebelumnya tidak jelas keberadaannya sehingga menjadi jelas setelah diteliti.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai metode pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mengevaluasi validitas data yang dihasilkan. Triangulasi dilakukan dengan memverifikasi validitas informasi atau data yang dikumpulkan dari berbagai sudut pandang, baik melalui triangulasi sumber (informan utama dan pendukung) maupun triangulasi metode (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Hal ini memastikan bahwa data yang diperoleh akurat dan dapat dipercaya untuk menggambarkan makna nilai kerja Generasi Z dalam konteks budaya organisasi BUMN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan 6 informan yang terdiri dari 3 informan utama (karyawan Generasi Z) dan 3 informan pendukung (manajer/pemimpin).

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Jenis Informan	Usia	Jabatan	Pendidikan	Masa Kerja
IU-01	Informan Utama	24	Staff Operasi	S1 Teknik	1,5 tahun
IU-02	Informan Utama	26	Staff Keuangan	S1 Ekonomi	2 tahun
IU-03	Informan Utama	23	Staff IT	S1 Sistem Informasi	1 tahun
IP-01	Informan Pendukung	38	Manager Operasi	S2 Manajemen	12 tahun
IP-02	Informan Pendukung	42	Manager SDM	S2 Psikologi	15 tahun
IP-03	Informan Pendukung	35	Supervisor IT	S1 Teknik Informatika	8 tahun

Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini mengidentifikasi tiga tema utama yang menjadi fokus makna nilai kerja Generasi Z di PT Pertamina Patra Niaga:

1. Sistem Komunikasi dalam Perspektif Generasi Z

Tabel 2. Temuan Sistem Komunikasi

Aspek	Temuan	Dampak
Preferensi Komunikasi	Komunikasi digital dan informal	Kesenjangan dengan sistem komunikasi hierarkis
Feedback Mechanism	Membutuhkan feedback real-time	Sistem feedback organisasi lambat
Keterbukaan Informasi	Mengharapkan transparansi tinggi	Struktur BUMN cenderung tertutup
Partisipasi Keputusan	Ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan	Hierarki ketat membatasi partisipasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Generasi Z menghadapi tantangan signifikan dalam sistem komunikasi organisasi. Informan IU-01 menyatakan:

"Komunikasi di sini masih terlalu formal dan hierarkis. Kita sulit untuk menyampaikan ide secara langsung ke atasan. Proses komunikasi terlalu panjang dan lambat."

Informan IU-02 menambahkan:

"Saya lebih nyaman berkomunikasi melalui digital platform atau meeting informal. Tapi di sini semua harus melalui jalur formal yang memakan waktu lama."

Dari perspektif manajemen, IP-01 mengakui:

"Memang ada gap komunikasi dengan anak-anak muda. Mereka ingin komunikasi yang lebih cepat dan langsung, sementara kita terikat dengan protokol BUMN yang formal."

2. Keseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Tabel 3. Temuan Work-Life Balance

Dimensi	Ekspektasi Generasi Z	Kondisi Saat Ini	Gap
Jam Kerja	Fleksibilitas waktu	Jam kerja rigid 8-17	Tinggi
Remote Work	Hybrid/remote work	Harus hadir di kantor	Tinggi
Overtime	Overtime minimal	Overtime sering terjadi	Sedang
Dukungan Kesehatan Mental	Program wellness	Belum ada program komprehensif	Tinggi

Informan IU-03 mengungkapkan:

"Work-life balance di sini masih kurang. Kita tidak bisa work from home kecuali kondisi khusus. Padahal pekerjaan IT bisa dilakukan dari mana saja."

Informan IU-01 menyampaikan:

"Saya merasa burnout karena jam kerja yang kaku dan overtime yang sering. Generasi kita butuh waktu untuk mengembangkan diri di luar pekerjaan."

IP-02 sebagai Manager SDM menjelaskan:

"Kita memahami kebutuhan work-life balance mereka, tapi sebagai BUMN kita terikat dengan regulasi yang ketat. Kita sedang mencari solusi untuk memberikan fleksibilitas tanpa melanggar aturan."

3. Kesempatan Pengembangan Diri

Tabel 4. Temuan Pengembangan Diri

Aspek Pengembangan	Kebutuhan Gen Z	Implementasi Saat Ini	Evaluasi
Pelatihan Teknis	Skill digital terbaru	Pelatihan konvensional	Kurang Sesuai
Sertifikasi	Sertifikasi internasional	Sertifikasi internal	Kurang Sesuai
Mentoring	Mentor personal	Mentoring formal	Cukup Sesuai
Career Path	Jenjang karir cepat	Jenjang karir tradisional	Kurang Sesuai
Learning Platform	Platform digital	Pelatihan tatap muka	Kurang Sesuai

Informan IU-02 menyatakan:

"Kesempatan pengembangan diri di sini masih terbatas. Pelatihan yang diberikan cenderung konvensional dan tidak up-to-date dengan perkembangan teknologi terbaru."

Informan IU-03 menambahkan:

"Saya ingin mengambil sertifikasi internasional untuk meningkatkan kompetensi, tapi prosesnya rumit dan lama. Kita butuh akses yang lebih mudah untuk learning platform modern."

IP-03 sebagai Supervisor IT mengakui:

"Memang ada gap dalam pengembangan SDM. Anak-anak muda ini memiliki ekspektasi tinggi untuk belajar hal-hal baru, tapi sistem kita masih tradisional."

Makna Nilai Kerja Generasi Z

Dari hasil analisis mendalam, penelitian ini mengidentifikasi makna nilai kerja Generasi Z dalam konteks BUMN sebagai berikut:

Tabel 5 Makna Nilai Kerja Generasi Z

Dimensi Nilai	Makna	Indikator
Purpose-driven	Pekerjaan harus memiliki tujuan dan dampak	Mencari makna dalam setiap tugas
Autonomy	Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan	Fleksibilitas metode kerja
Growth-oriented	Fokus pada pengembangan berkelanjutan	Akses pembelajaran dan sertifikasi
Collaborative	Kerja tim dan networking	Komunikasi terbuka dan kolaboratif
Technology-enabled	Pemanfaatan teknologi dalam bekerja	Digitalisasi proses kerja

Person-Organization Fit dalam Konteks BUMN

Tabel 6. Analisis Person-Organization Fit

Aspek	Nilai Individu Gen Z	Nilai Organisasi BUMN	Tingkat Kesesuaian
Hierarki	Struktur flat	Hierarki ketat	Rendah
Inovasi	Inovasi cepat	Inovasi terkontrol	Sedang
Stabilitas	Fleksibilitas	Stabilitas tinggi	Rendah
Keterbukaan	Transparansi	Protokol formal	Rendah
Pengembangan	Pembelajaran cepat	Pengembangan bertahap	Rendah

Pembahasan

Tantangan Sistem Komunikasi dalam Era Digital

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem komunikasi menjadi tantangan utama bagi Generasi Z di PT Pertamina Patra Niaga dengan skor 66,77%. Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang tumbuh dalam era digital dan terbiasa dengan komunikasi yang cepat, informal, dan langsung. Menurut (Gozali, 2024), Generasi Z menginginkan budaya kerja yang inklusif dimana semua suara didengar dan dihargai. Namun, struktur hierarkis BUMN yang ketat menciptakan barrier komunikasi yang signifikan.

Penelitian ini menemukan bahwa Generasi Z di PT Pertamina Patra Niaga menghadapi frustrasi karena sistem komunikasi yang lambat dan birokratis. Mereka mengharapkan feedback yang real-time dan transparansi informasi yang tinggi, sementara organisasi masih menerapkan protokol komunikasi formal yang memakan waktu. Hal ini menciptakan gap komunikasi yang dapat berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian (Amanda Savitri et al., 2023). yang mengidentifikasi kemampuan berkomunikasi sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dalam konteks BUMN, diperlukan adaptasi sistem komunikasi yang dapat menjembatani kebutuhan Generasi Z dengan requirement organisasi yang formal dan terkontrol.

Dilema Work-Life Balance dalam Lingkungan BUMN

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi aspek kedua yang bermasalah dengan skor 67,69%. Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap work-life balance dibandingkan generasi sebelumnya. Meskipun terpengaruh oleh "budaya kerja keras" seperti generasi sebelumnya, mereka tetap memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup yang sehat

(Gozali, 2024). Penelitian ini mengungkap bahwa rigiditas jam kerja dan keterbatasan fleksibilitas dalam BUMN menjadi sumber ketidakpuasan bagi Generasi Z. Mereka menginginkan hybrid working arrangement dan otonomi dalam mengatur waktu kerja, namun regulasi BUMN yang ketat membatasi implementasi kebijakan tersebut. Hal ini menciptakan tension antara kebutuhan individual dengan constraint organisasi. Temuan ini konsisten dengan studi Schawbel dalam (Wahyudi & P, 2025) yang menunjukkan bahwa Generasi Z akan cepat berpindah ke organisasi yang lebih sesuai dengan ekspektasi mereka jika kebutuhan dan nilai-nilai mereka tidak terpenuhi. Dalam konteks BUMN, diperlukan inovasi kebijakan yang dapat memberikan fleksibilitas tanpa mengorbankan accountability dan compliance.

Kesenjangan Pengembangan Diri dan Aspirasi Karir

Kesempatan belajar dan mengembangkan diri menjadi aspek yang paling bermasalah dengan skor 72,62%. Generasi Z memiliki orientasi yang kuat terhadap growth dan development, namun sistem pengembangan SDM di BUMN masih menggunakan pendekatan tradisional yang tidak selaras dengan ekspektasi mereka. Penelitian ini menemukan bahwa Generasi Z mengharapkan akses yang mudah terhadap learning platform digital, sertifikasi internasional, dan program pengembangan yang relevan dengan perkembangan teknologi terbaru.

Sistem pelatihan dan pengembangan di PT Pertamina Patra Niaga masih berfokus pada pelatihan konvensional dengan proses yang birokratis. Hal ini sejalan dengan teori Person-Organization Fit yang menekankan pentingnya kecocokan antara kebutuhan pengembangan individu dengan kemampuan organisasi untuk memfasilitasinya. Ketidaksesuaian ini dapat berdampak pada penurunan motivasi, komitmen, dan ultimately berujung pada turnover intention yang tinggi.

Implementasi Nilai AKHLAK dalam Perspektif Generasi Z

Core values AKHLAK yang dicanangkan oleh Menteri BUMN perlu diadaptasi dengan karakteristik Generasi Z untuk mencapai implementasi yang efektif. Nilai "Kompeten" yang mendorong peningkatan kompetensi berkelanjutan resonan dengan kebutuhan pengembangan diri Generasi Z, namun perlu didukung dengan sistem pembelajaran yang modern dan accessible. Nilai "Harmonis" yang menekankan keseimbangan dapat diinterpretasi sebagai dukungan terhadap work-life balance yang dibutuhkan Generasi Z. Sementara nilai "Loyal" perlu didefinisikan ulang dalam konteks loyalitas yang mutual, dimana organisasi juga menunjukkan komitmen terhadap pengembangan dan kesejahteraan karyawan.

Strategi Peningkatan Person-Organization Fit

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan Person-Organization Fit antara Generasi Z dan budaya organisasi BUMN: Pertama, transformasi sistem komunikasi melalui adopsi digital communication platform yang memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan efisien tanpa mengorbankan struktur hierarkis yang diperlukan. Kedua, implementasi flexible working arrangement dalam kerangka regulasi yang ada, seperti hybrid working untuk posisi tertentu

dan flexible hours dalam batas yang dapat diterima. Ketiga, modernisasi program pengembangan SDM melalui partnership dengan institusi pendidikan dan platform learning digital untuk menyediakan akses yang lebih luas terhadap pelatihan dan sertifikasi. Keempat, pengembangan career path yang lebih jelas dan accelerated untuk talented individuals yang menunjukkan performance exceptional.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang Person-Organization Fit dalam konteks BUMN dan memberikan insights baru tentang bagaimana karakteristik generasi dapat mempengaruhi dinamika organisasi. Teori Employee Engagement juga mendapat kontribusi baru dalam konteks sektor publik yang memiliki karakteristik unik. Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan roadmap bagi PT Pertamina Patra Niaga dan BUMN lainnya untuk mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih responsif terhadap kebutuhan Generasi Z.

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penyusunan kebijakan pengembangan SDM yang lebih adaptif dan inclusive. Implementasi rekomendasi penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan employee engagement, mengurangi turnover intention, dan ultimately meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan tujuan transformasi BUMN yang ingin menciptakan organisasi yang lebih agile dan competitive di era digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap dinamika kompleks antara nilai kerja Generasi Z dan budaya organisasi BUMN di PT Pertamina Patra Niaga. Temuan utama menunjukkan bahwa terdapat gap signifikan dalam tiga aspek krusial: sistem komunikasi (66,77%), keseimbangan kerja-hidup (67,69%), dan kesempatan pengembangan diri (72,62%). Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap komunikasi yang lebih digital dan informal, fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja, serta akses terhadap pembelajaran dan pengembangan yang modern dan relevan. Makna nilai kerja bagi Generasi Z di BUMN dicirikan oleh orientasi purpose-driven, kebutuhan otonomi, fokus pada pertumbuhan berkelanjutan, preferensi kolaboratif, dan pemanfaatan teknologi dalam bekerja. Analisis Person-Organization Fit menunjukkan tingkat kesesuaian yang rendah antara nilai individu Generasi Z dengan nilai organisasi BUMN, terutama dalam aspek hierarki, fleksibilitas, dan keterbukaan.

Implementasi nilai AKHLAK perlu diadaptasi dengan karakteristik Generasi Z untuk mencapai efektivitas optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya pemahaman tentang dinamika generasi dalam konteks organisasi sektor publik, serta memberikan implikasi praktis bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan tenaga kerja masa depan dalam era transformasi digital BUMN. Saran untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan Generasi Z dalam BUMN meliputi pengembangan platform komunikasi digital yang mampu mengintegrasikan sistem formal dengan kebutuhan komunikasi yang cepat dan efisien. Kebijakan flexible working arrangement perlu diimplementasikan dalam kerangka regulasi BUMN untuk memungkinkan hybrid working dan jam kerja fleksibel bagi posisi tertentu.

Selain itu, modernisasi program pengembangan sumber daya manusia sangat penting, yang bisa dilakukan melalui kemitraan dengan platform pembelajaran digital dan institusi pendidikan guna menyediakan akses pelatihan yang lebih luas dan terkini.

Pengembangan jalur karier yang lebih jelas dan dipercepat untuk individu berbakat juga diperlukan, diiringi dengan sistem mentoring yang bersifat personal dan berkelanjutan. Adaptasi implementasi nilai AKHLAK harus dilakukan dengan pendekatan yang lebih relevan terhadap karakteristik dan ekspektasi Generasi Z. Selain itu, survei berkala perlu dilaksanakan untuk memantau tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan Generasi Z, sekaligus melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil survei tersebut. Terakhir, penting untuk mengintegrasikan program wellness dan dukungan kesehatan mental demi mendukung keseimbangan kerja-hidup yang dibutuhkan oleh Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Fattah Nasution. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Sustainability (Switzerland), 11(1).
- Amanda Savitri, C., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis faktor *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 110–124. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>
- Dieguez, T., & Loureiro, P. (2025). The new workforce: Retention strategies for Gen Z engineers in a digital era. *International Journal of Future Engineering Innovations*, 2(2). <https://doi.org/10.54660/ijfei.2025.2.2.83-86>
- Evans, R. (2024). *Adapting recruitment strategies for Gen Z: Attracting and retaining the future workforce*. Kingston Barnes.
- Fiantika, W., Jumiyati, Honesti, Wahyuni, J., & dkk. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Rake Sarasin.
- Gozali, V. A., Zamralita, & Daniel, L. (2024). Gambaran keterikatan kerja karyawan Generasi Z di PT X. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, 2(1), 102–107.
- Gupta, M., Gupta, D., Agrawal, N., & Gupta, P. M. (2025). Revolutionizing workforce management: The future of HRM in the digital era. Dalam *Digital HR: Technologies for HR transformation and performance improvement*. <https://doi.org/10.1201/9781032619651-8>
- Haikal Ayasya Isfansyah, A. W. (2021). Manajemen strategi untuk meningkatkan penjualan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 8(1), 32–49. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jmbi/article/view/32638>
- Kurniawan, A., & Shaleh, A. R. (2024). Generation Z: Person–organization fit, life balance, and psychological empowerment for work totality. 12(4), 470–475.
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya evaluasi penilaian kinerja. *JISPENDIORA: Jurnal Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*, 3(1), 77–84. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235>
- Muhammad Amrullah, Perkasa, D. H., & Edward, R. (2025). Gen Z and the future of work: Adapting HRM strategies for a digital workforce. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3). <https://doi.org/10.38035/jemsis.v6i3.4053>
- Naamy, N. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif: Dasar-dasar dan aplikasinya*. Rake Sarasin. <https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku%20Metode%20Penelitian.pdf>

- Suryadi, S. (2023). Kontribusi kesejahteraan masyarakat, investasi, dan dampak pandemi COVID-19 terhadap penyerapan tenaga kerja Generasi Z. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 18(1), 64–80. <https://doi.org/10.47198/jnaker.v18i1.185>
- Tuada, N. J., & Raihani, N. P. (2025). Generasi Z: Tantangan dan peluang bagi pendidikan. 5.
- Wahyudi, A., & Puspitasari, C. A. H. (2025). Engagement karyawan Generasi Z: Strategi untuk meningkatkan produktivitas. 3(2), 123–134.
- Yahya, M. S. S., Aziz, M. G. A., & Jalil, M. A. A. (2023). The future of Gen Z talent in 2030: Adapting talent management strategies for a new workforce era. *Education, Sustainability & Society*, 7(1). <https://doi.org/10.26480/ess.01.2024.45.49>