



[Home](#) / [Archives](#) / Vol. 4 No. 2 (2026): Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia

Vol. 4 No. 2 (2026): Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia

View Vol. 4 No. 2 (2026):
Jurnal Riset Manajemen
Akuntansi Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.32477/fss9fw46>

Published: 2026-04-06

Articles

ANALISIS BUDAYA KERJA GEN Z DI LINGKUNGAN KERJA *START-UP* PADA DECAA.ID

Dina Maharani, Muhammad Awal Satrio Nugroho

123 – 145



STUDI KINERJA DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH (DPRD) KABUPATEN PACITAN DALAM PELAKSANAAN FUNGSI LEGISLASI PERIODE 2019-2024

Priska Susilowati, Priyastiwi Priyastiwi

146 – 166



PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN AWARDEE GOVERNANCE SECTOR DI IICD AWARDS PERIODE 2021-2024

Sandi Bagas Permana, Rohmawati Kusumaningtias

167 – 185



PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP STYLE*, *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP*, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN PT ETHOS KREATIF INDONESIA

Asri Wardani Wardani, Nur Widiastuti

186 – 209



UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PEMADAM KEBAKARAN DALAM MENANGANI KEBAKARAN DI WILAYAH KABUPATEN WONOSOBO

Sobar Sobar, Mudasetia Hamid

210 – 224



EVALUASI METODE PEMBAYARAN CASH ON DELIVERY (COD) di PLATFORM SHOPEE PADA PRODUK KOSMETIK

Ayu Fera Wati, Uswatun Chasanah

225 – 246



PENGARUH CITRA MEREK, KUALITAS DAN PROMOSI TERHADAP LOYALITAS MELALUI KEPUASAN PELANGGAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT NIPPON PAINT DEPOT YOGYAKARTA

Ya Sinta Susi Diyaningsih, Muhammad Mathori

247 – 267



Make a Submission
INFORMATION
For Readers
For Authors
For Librarians
EDITORIAL POLICIES
Publication Ethic
Editorial Team
Reviewer
Focus and Scope
Author Guidelines
Peer Review Process
Publication Frequency
Publication fee
Plagiarism Checker
Copyright Notice
Open Access Policy
Ethical Statement
Publisher
ARTICLE TEMPLATE



ISSN

eISSN 2986-4674

TOOLS

zotero



INDEXING LIST



Support By



VISITORS

00039562

ANALISIS BUDAYA KERJA GEN Z DI LINGKUNGAN KERJA *START-UP* PADA DECAA.ID

Dina Maharani (Staff Administrasi Decaa.id)¹
Muhammad Awal Satrio Nugroho (STIE WW)²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan budaya kerja yang dijalankan oleh karyawan Generasi Z di lingkungan *start-up* PT Decaa indo Surya Persada (Decaa.id). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi non-partisipatif terhadap sembilan orang informan yang merupakan karyawan Generasi Z dari berbagai divisi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta didukung oleh pendekatan analisis tematik untuk menemukan pola makna utama dalam pengalaman kerja informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja di Decaa.id didominasi oleh nilai-nilai fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi, yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai otonomi, pembelajaran berkelanjutan, serta penggunaan teknologi digital. Kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terbuka menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang inklusif dan produktif. Namun, ditemukan pula tantangan pada aspek keseimbangan kerja-hidup (*work- life balance*) dan sistem penghargaan formal yang masih terbatas. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Decaa.id telah berhasil membangun budaya kerja *startup* yang adaptif dan selaras dengan nilai-nilai generasi muda di era digital.

Kata Kunci: Budaya Kerja,Generasi Z,*Start-up*.

Abstract

This study aims to explore and describe the work culture practiced by Generation Z employees within the startup environment of PT Decaaindo Surya Persada (Decaa.id). The research employs a qualitative descriptive approach, with data collected through in-depth interviews and non-participatory observations of nine informants representing Generation Z employees from various divisions. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing, complemented by thematic analysis to identify core patterns and meanings from participants' experiences. The findings reveal that Decaa.id's work culture is characterized by flexibility, collaboration, and innovation, aligning with Generation Z's values of autonomy, continuous learning, and digital adaptability. A participative leadership style and open communication foster an inclusive and productive work atmosphere. However, challenges remain in maintaining work-life balance and developing a more structured reward system. Overall, this study concludes that

Decaa.id has successfully built an adaptive start up work culture that resonates with the values of the younger digital generation.

Keywords: Work Culture, Generation Z, Start-up.

PENDAHULUAN

Pada era transformasi digital yang berkembang pesat, menjadikan struktur dan dinamika dunia kerja mengalami pergeseran yang signifikan. Dampak teknologi digital melalui internet dan *cloud* membawa paradigma baru bagi semua industri, dan mengubah persepsi orang tentang kehidupan dan pekerjaan. Pada era saat ini, Generasi Z atau biasa dipanggil dengan sebutan “Gen Z” telah memasuki dunia kerja, membawa karakteristik unik karena tumbuh di lingkungan digital dan berkembangnya teknologi, membentuk pemahaman berbeda tentang informasi dan teknologi jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Wanda, 2023). Menurut Pew Research Center (2019) Generasi Z adalah generasi yang lahir pada rentang tahun 1997 sampai dengan tahun 2012. Encyclopedia Britannica (2024) dan Investopedia (2023) juga mengungkapkan bahwa *Generation Z* merujuk pada kelompok yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dan menjadi generasi pertama yang tumbuh dalam dunia digital sejak kecil. Ramadhani & Khoirunisa (2025) memaparkan bahwa Gen Z dibentuk oleh kemajuan teknologi yang pesat, sehingga mereka sangat bergantung pada teknologi, dan digambarkan sebagai generasi yang digital, mandiri, serta mengutamakan fleksibilitas dalam kerja serta komunikasi bahwa Generasi Z.

Startup menjadi sektor yang banyak menyerap Gen Z, namun lingkungan kerja yang cepat, adaptif, dan berbudaya “*always on*” menimbulkan berbagai masalah seperti *role ambiguity*, *burnout*, dan *turnover intention* yang tinggi. Ketidaksesuaian nilai antara Gen Z dan organisasi juga memperparah rendahnya retensi dan keterlibatan karyawan (Abdul Aziz & Ong, 2024).

Selain tantangan di lapangan, kajian akademik terkait dengan Generasi Z di dunia kerja juga masih menghadapi beberapa keterbatasan, khususnya dalam pendekatan dan konteks penelitian. Pertama, sebagian besar riset global tentang Generasi Z seperti kajian yang dilakukan oleh Twenge (2017) yang belum mempertimbangkan konteks budaya lokal Indonesia, seperti nilai kolektivisme dan Tingkat hierarki kekuasaan (*power distance*) yang tinggi. Padahal menurut Hofstede & Minkov (2011), nilai-nilai ini sangat berpengaruh dalam membentuk ekspektasi dan perilaku kerja seseorang dalam suatu organisasi. Kedua, beberapa penelitian lokal yang membahas Gen Z dalam konteks kerja, namun masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif seperti studi Zahra (2024) tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, serta Apriliawati et al., (2025) dan Lutfiyani et al., (2024) yang menyoroti job insecurity sebagai pendorong turnover intention di kalangan Gen Z. Penelitian lain Calista & Erdiansyah (2025) juga fokus pada variabel seperti kompensasi, kepuasan kerja, dan work life balance dalam menentukan turnover intention. Namun semua itu, semua penelitian ini masih terbatas pada pembahasan di angka, kuesioner, dan generalisasi, belum menjelajahi secara mendalam dinamika keseharian dan persepsi Gen Z terhadap budaya kerja di *startup*. Seperti yang

dijelaskan oleh Schein (2010: 18), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari dan dibentuk oleh kelompok dalam proses mengatasi tantangan bersama yang sifatnya sangat kontekstual dan subjektif.

Berdasarkan kesenjangan antara ekspektasi Gen Z dan budaya kerja *start-up*, dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif menjadi relevan karena bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena sosial secara rinci dan kontekstual, sehingga mampu menangkap pengalaman karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *start-up*. Penelitian ini akan dilakukan di PT Decaa indo Surya Persada dengan nama brand “decaa.id”, merupakan sebuah perusahaan startup teknologi edukatif yang berdiri sejak tahun 2018, dengan komposisi karyawan Gen Z mencapai 70%. Meskipun decaa.id mengalami pertumbuhan yang pesat, perusahaan ini juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan karyawannya. Salah satu masalah yang muncul adalah Tingkat retensi karyawan yang rendah, dimana rata-rata karyawan hanya bertahan selama 1 tahun. Padahal secara nasional, rata-rata masa kerja karyawan di perusahaan startup bisa mencapai 2,5 tahun. Selain itu, dalam kurun waktu 12 bulan terakhir, terdapat penurunan Tingkat keterlibatan (*engagement*) karyawan, yang menunjukkan adanya penurunan semangat, loyalitas, dan partisipasi dalam lingkungan. Diharapkan dengan penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai bagaimana Generasi Z memahami dan menjalani budaya kerja di lingkungan *startup*, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap strategi manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang lebih adaptif. Dari fenomena diatas diperlukan penelitian mengenai “Analisis Budaya Kerja Gen Z di Lingkungan Kerja Startup pada DECAA.ID”

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan pemahaman Generasi Z mengenai elemen-elemen budaya kerja *start-up* di PT Decaa indo Surya Persada.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja di *start-up* PT Decaa indo Surya Persada.
3. Menjelaskan proses penyesuaian nilai pribadi Generasi Z dengan nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan kerja *start-up*.

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, asumsi, serta norma yang diterima dan dipelajari oleh anggota organisasi untuk melakukan bimbingan perilaku dalam pekerjaan (Schein, 2010). Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai cara untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan bertindak.

Menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi dapat diamati melalui dimensi sebagai inovasi, orientasi hasil, stabilitas, perhatian terhadap detail, serta orientasi terhadap tim. Dalam konteks *start-up*, budaya organisasi sering kali dicirikan dengan fleksibilitas, kecepatan, dan hierarki yang datar atau *flat hierarchy*. Namun, sisi lain dari budaya yang dinamis ini adalah munculnya ketidakpastian, beban kerja tinggi, hingga risiko *burnout*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku karyawan, tapi mempengaruhi kepuasan, retensi, dan keterlibatan mereka di dalam organisasi.

Budaya Kerja di Era Digital dan Startup

Budaya kerja dalam organisasi startup memiliki ciri khas yang berbeda dibandingkan organisasi konvensional. Menurut Ries (2011) dalam konsep *Lean Start-up*, organisasi startup menekankan kecepatan adaptasi, eksperimentasi, dan inovasi berkelanjutan. Nilai-nilai seperti fleksibilitas, kreativitas, kolaborasi, dan hasil cepat menjadi pilar utama dalam membangun budaya kerja yang produktif.

Sementara itu, Deal & Kennedy (1982) mengemukakan bahwa budaya kerja yang kuat ditandai dengan adanya sistem nilai yang disepakati bersama, komunikasi terbuka, serta pemberian otonomi kepada karyawan. Budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif mencerminkan karakteristik organisasi modern yang berorientasi pada hasil dan inovasi digital. Budaya kerja startup juga erat kaitannya dengan teori *Organizational Agility* (Dyer & Shafer, 2003), yang menekankan pentingnya kelincahan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal. Hal ini sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana Decaa.id membangun sistem kerja yang fleksibel namun tetap berorientasi pada kinerja tim.

Teori Generasi dan Karakteristik Generasi Z

Konsep generasi sebagai diperkenalkan oleh Mannheim (1952) sebagai unit analisis sosial yang terbentuk berdasarkan pengalaman sejarah yang sama. Generasi Z, adalah orang-orang yang lahir sekitar tahun 1997 hingga tahun 2012, sebagai *digital natives* karena sejak kecil sudah akrab dengan teknologi *digital* (Twenge, 2017).

Lebih lanjut, Strauss dan Howe (1991) mengemukakan bahwa generasi merupakan kelompok individu yang memiliki kesamaan siklus sejarah dan karakteristik sosial, yang terbentuk akibat peristiwa-peristiwa besar seperti perkembangan teknologi, krisis ekonomi, dan perubahan budaya. Dengan demikian, setiap generasi memiliki ciri khas tersendiri yang membedakannya dari generasi sebelumnya.

Kepemimpinan Partisipatif dan Adaptif

Kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Yuki (2013), gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan komitmen karyawan karena setiap anggota merasa memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, dalam konteks organisasi *start-up*, teori *Adaptive Leadership* dari Heifetz dan Linsky (2002) relevan digunakan untuk menjelaskan kemampuan pemimpin dalam menavigasi perubahan dan mendorong inovasi di tengah ketidakpastian. Pemimpin adaptif berperan sebagai

fasilitator pembelajaran yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berani mencoba, dan beradaptasi terhadap tantangan baru.

Kedua teori ini penting untuk memahami peran pimpinan di PT Decaa indo Surya Persada dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, inovatif, dan kolaboratif, sesuai dengan karakter Generasi Z yang membutuhkan ruang ekspresi dan partisipasi aktif.

Motivasi dan Kebutuhan Kerja Generasi Z

Motivasi kerja merupakan aspek yang penting untuk memahami perilaku generasi muda di lokasi kerja. Teori dua faktor dari Herzberg (1959) membedakan antara faktor *hygiene* seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggungjawab. Bagi Generasi Z, faktor motivasi memiliki peran yang lebih dominan karena lebih mencari makna, tantangan, dan ruang berkembang.

Selain itu, *self-determination theory* (Deci & Ryan, 2000) menjelaskan bahwa manusia terdorong untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan akan *autonomy* (kebebasan), *competence* (kemampuan), dan *relatedness* (hubungan sosial) terpenuhi. Penelitian Deloitte (2023) memperkuat teori ini dengan temuan bahwa Generasi Z menempatkan fleksibilitas, kesempatan belajar, serta kolaborasi sebagai prioritas utama dalam pekerjaan mereka.

Karakteristik *Start-up* dan Lingkungan Kerja *Start-up*

Start-up merupakan organisasi yang fokusnya adalah menciptakan model bisnis baru yang inovatif, seringkali dengan memanfaatkan teknologi digital (Blank, 2013). Menurut Ries (2011) *start-up* didefinisikan sebagai organisasi yang didirikan untuk mencari model bisnis yang berulang dan dapat diukur dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi.

Lingkungan kerja *start-up* dicirikan dengan *agility*, toleransi terhadap risiko, serta inovasi yang cepat. Hierarki datar dalam startup mendorong interaksi terbuka dan kolaborasi, namun bias menimbulkan ambiguitas peran (*role ambiguity*), yaitu situasi dimana peran dan tanggung jawab tidak jelas. Menurut (Fadli et al., 2024) menunjukkan bahwa *role ambiguity* secara signifikan meningkatkan *burnout* karyawan. Penelitian lainnya pada Generasi Z juga menemukan bahwa semakin tinggi ambiguitas peran, semakin besar risiko *burnout* sedangkan *work life balance* yang baik justru menurunkan risiko tersebut (Karina et.al., 2025). Selain itu, studi global mengindikasikan bahwa ketidakpastian struktur dan tuntutan berlebihan dalam lingkungan startup turut memicu peningkatan *stress* dan *burnout* (Genedy, et al., 2024). Dengan demikian, *start-up* menjadi arena penting untuk mempelajari bagaimana nilai-nilai generasi muda dinegosiasikan dalam praktik kerja sehari-hari.

Person Organization Fit (P-OFit Theory)

Teori *Person–Organization Fit* (Kristof, 1996) menjelaskan bahwa kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi (*value congruence*) akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan retensi karyawan. Apabila terjadi *value misfit*, maka potensi konflik, stres, hingga turnover semakin besar.

Dalam konteks Gen Z di *start-up*, kesesuaian nilai menjadi faktor kunci. Gen Z yang mengutamakan fleksibilitas, keberlanjutan, dan partisipasi akan lebih mudah bertahan apabila startup mampu menyediakan ruang yang sesuai. Sebaliknya, apabila startup menekankan budaya kerja yang *profit-sentris* dan “*always-on*”, risiko *turnover* dan *dis-engagement* menjadi lebih tinggi.

Teori *Work Life Balance*

Konsep *work-life balance* menjelaskan sejauh mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), keseimbangan kerja-hidup dipengaruhi oleh tiga aspek utama, yaitu waktu, keterlibatan, dan kepuasan.

Dalam lingkungan kerja startup yang fleksibel namun cepat, batas antara waktu kerja dan waktu pribadi sering kali kabur. Hal ini dapat menimbulkan tekanan psikologis apabila tidak disertai manajemen waktu dan dukungan organisasi yang baik. Teori ini relevan untuk memahami temuan penelitian mengenai persepsi karyawan Generasi Z di Decaa.id yang menikmati fleksibilitas kerja, namun menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pribadi.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Startup

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada startup berbeda dari perusahaan mapan. Boxall dan Purcell (2016) menekankan bahwa praktik SDM harus selaras dengan strategi bisnis dan konteks organisasional. Namun, Beberapa studi menunjukkan bahwa sebagian besar startup di Indonesia belum memiliki strategi SDM yang sepenuhnya memperhatikan karakteristik generasi muda, seperti nilai fleksibilitas, *work-life balance*, dan peluang pengembangan diri (Boxall & Purcell, 2016) (Kristof, 1996).

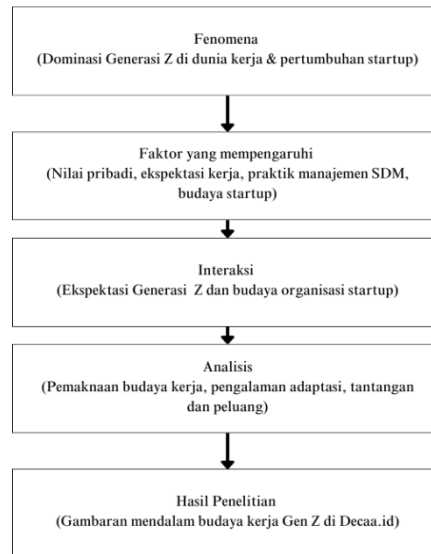
Praktik SDM di *startup* sering kali berfokus pada perekrutan cepat, fleksibilitas kontrak, dan orientasi pada hasil jangka pendek. Padahal, Gen Z menuntut pembelajaran berkelanjutan, keterlibatan dalam keputusan, dan keseimbangan hidup. Ketidaksesuaian antara ekspektasi Gen Z dan praktik manajemen SDM inilah yang dapat memicu adanya gesekan budaya kerjadi lingkungan startup.

Penelitian Terdahulu

1. Sanlia & Turangan (2023) dengan judul *Organizational culture, work environment, and self-efficacy to Gen Z's job satisfaction*.
2. Dewi & Pakpahan (2025) dengan judul *Analysis of factors influencing Millennial and Gen Z employee engagement in a global work environment*.
3. Hanifah & Sali (2023) dengan judul *Indonesian Gen Z work values, preference between startups and corporations, and intention to apply*.
4. Deloitte (2023) dengan judul *Global Gen Z and Millennial Survey*.
5. Michael Page (2024) *Gen Z: Our Future Workforce in Asia*.

Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran ini disusun dengan merujuk pada teori budaya organisasi (Schein, 2010), teori generasi (Twenge, 2017), dan dinamika kerja *start-up* (Blank, 2013). Kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan pengalaman Generasi Z sebagai pusat analisis. Fokus penelitian akan diarahkan pada elemen-elemen budaya kerja startup yang dirasakan oleh Gen Z. Faktor-faktor yang membentuk persepsi Gen Z, interaksi antara ekspektasi Gen Z dan praktik manajemen SDM di Decaa.id, dan Pengalam Gen Z dalam menyesuaikan nilai pribadi dengan nilai organisasi.



Sumber: Hasil olahan peneliti (2025)

Gambar 1. 1 Bagan Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang ditunjukkan pada Gambar 1., menggambarkan bahwa pengalaman Gen Z di PT Decaaindo Surya Persada terbentuk di interaksi antara ekpektasi generasi dengan budaya kerja *start-up*, yang dapat berimplikasi positif atau kesesuaian maupun negatif atau konflik.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam dan sistematis fenomena yang diteliti berdasarkan data lapangan. Penelitian kualitatif mempunyai tujuan utama untuk memahami dan mengeksplorasi fenomena utama pada objek yang diteliti, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan ditemukan sesuatu yang unik (Sugiono, 2022: 23). Sedangkan penelitian yang bersifat deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini, sebagai pendekatan dengan

mengkaji bentuk, aktifitas, karakteristik, perubahan, kesamaan dan perbedaannya dengan fenomena yang lain (Marsela, 2018).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Lokasi yang akan digunakan sebagai tempat penelitian adalah PT Decaaindo Surya Persada dengan nama brand “decaa.id”, yaitu perusahaan yang berlokasi di Jl. Letjen R. Suprpto, Caruban, Sidoharjo, Kec. Pacitan, Kabupaten Pacitan, Jawa Timur 63511, dengan pertimbangan bahwa mayoritas karyawan di perusahaan ini berasal dari Generasi Z.

Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan September 2025, dengan menyesuaikan ketersediaan informan dan jadwal kerja organisasi.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek Penelitian

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiono, 2022: 95). Subjek dalam kegiatan penelitian ini adalah karyawan Generasi Z, yaitu orang yang lahir tahun 1997 hingga 2012 yang bekerja di PT Decaaindo Surya Persada dengan masa kerja minimal 6 bulan sejumlah. Jumlah informan dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 9 (sembilan) orang karyawan Generasi Z yang dianggap mampu memberikan informasi mendalam mengenai budaya kerja di Decaa.id.

Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah budaya kerja yang dialami di lingkungan *start-up*, dimaknai, dan disesuaikan oleh karyawan Generasi Z di lingkungan *startup* PT Decaaindo Surya Persada. Fokus penelitian diarahkan pada elemen-elemen budaya kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi Generasi Z, serta kesesuaian nilai dengan nilai organisasi.

Sumber Data

Data yang menjadi sumber data dalam penelitian ini berdasarkan data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu mengenai analisis budaya kerja Gen Z di lingkungan kerja *start-up* PT Decaaindo Surya Persada. Menurut Sugiono (2022) data bisa diambil dari sumber datanya maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Adapun sumber data yang diambil, adalah:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer juga sering disebut data asli atau data baru yang mempunyai sifat *up to date*. Sumber data yang didapatkan dengan wawancara kepada karyawan Generasi Z di *start-up* PT Decaaindo Surya Persada.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan dari berbagai sumber yang telah ada. Contoh asal dari data sekunder adalah dokumen internal, dokumentasi visual, literatur.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu langkah awal dan utama dalam pelaksanaan penelitian, karena tujuan dilaksanakannya penelitian adalah memperoleh data. Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah dengan observasi (*observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*), dan studi dokumentasi (*written documents*). Berikut ini uraian dari teknik pengumpulan data tersebut:

a. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Menurut Sugiono (2022: 114) wawancara digunakan sebagai teknik mengumpulkan data jika peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

b. Observasi (*observation*)

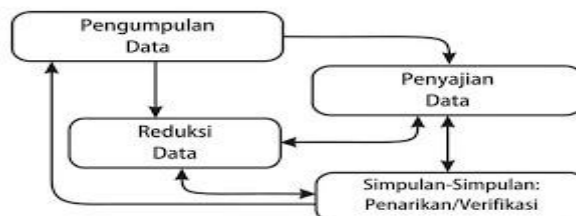
Observasi atau pengamatan merupakan metode pengumpulan data yang penting atau esensial dalam pelenilaian, terutama penelitian dengan pendekatan kualitatif (Patton, 2002).

c. Studi dokumentasi (*written documents*)

Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data dan melakukan arsip dokumen, atau foto kegiatan wawancara yang dapat berupa dokumen atau rekaman audio selama proses penelitian berlangsung.

Metode Analisis Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles dan Huberman. Kegiatan analisis data menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiono, 2022) yang dilakukan setelah data-data tersebut terkumpul, dengan rincian sebagai berikut:



Gambar 1.2 Proses Analisa Data

Sumber: Diadaptasi dari dqlab.id, diakses pada 15 September 2025

a. *Data collection* (pengumpulan data)

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, atau gabungan dari ketiganya (triangulasi). Tahapan ini mencakup proses transkripsi wawancara, pemilihan kutipan penting, serta pengelompokan data ke dalam tema-tema awal yang relevan dengan tujuan penelitian.

b. *Data reduction* (reduksi data)

Kegiatan reduksi data adalah merangkum, memilih dan memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiono, 2022: 135).

c. *Data display* (penyajian data)

Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk matriks tematik, tabel, narasi deskriptif, atau kutipan langsung dari informan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis budaya kerja Gen Z di lingkungan kerja *startup* decaa.id, mulai dari melihat pola, hubungan antar tema, serta dinamika makna yang muncul dari pengalaman informan.

d. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan)

Penarikan kesimpulan adalah hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan analisis data. Kesimpulan awal ditarik berdasarkan tema-tema yang muncul dari proses analisis. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil tes tulis, wawancara, dan dokumentasi. Melalui pendekatan ini, makna subjektif dan pengalaman hidup Gen Z dalam memaknai budaya kerja di decaa.id dapat diungkap dengan lebih mendalam dan kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Analisis data dilakukan berdasarkan hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan terhadap 9 (sembilan) informan yang seluruhnya merupakan karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *start-up* PT. Decaaindo Surya Persada (Decaa.id). Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses analisis meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh melalui wawancara kemudian dikelompokkan ke dalam tiga tema besar yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu:

- a. Pemahaman Generasi Z terhadap elemen budaya kerja di Decaa.id.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja.
- c. Menyesuaikan nilai pribadi Generasi Z dengan nilai-nilai budaya organisasi.

Proses Pengkodean Data

Pengkodean data dilakukan untuk memudahkan proses menganalisis oleh subjek pada data penelitian berdasarkan, maka dibuatkan kode seperti berikut:

Tabel 1.3 Pengkodean Data

Potongan Pernyataan Informan	Kode Awal (<i>Open Code</i>)	Subtema	Tema Utama
"Jam kerja di Decaa fleksibel banget, tapi kadang jadi nggak ada batasnya." (<i>Informan 3T</i>)	Fleksibilitas waktu kerja	Fleksibilitas jam & pola kerja	Elemen budaya kerja
"Kalau punya ide langsung bisa disampaikan, dan kadang langsung dicoba." (<i>Informan 5 DN</i>)	Ide diterima, kebebasan berpendapat	Budaya inovasi	Elemen budaya kerja
"Kita disini kayak teman aja, bukan bos-bawahan." (<i>Informan 1W</i>)	Hubungan egaliter	Kolaborasi & komunikasi terbuka	Elemen budayakerja
"Kadang weekend pun masih harus online kalau ada revisi." (<i>Informan 7S</i>)	Tuntutan lembur, tekanan waktu	<i>Work-life balance</i>	Persepsi budaya kerja
"Kalau ada yang nggak sesuai, aku biasanya speak up dan Tanya dulu." (<i>Informan 5 DN</i>)	Adaptasi proaktif	Strategi adaptasi	Penyesuaian nilai pribadi

Sumber: Data primer, hasil wawancara dengan karyawan Decaa.id (diolah oleh peneliti, 2025)

Tabel 1.3 menggambarkan contoh proses pengkodean data yang dilakukan oleh peneliti untuk menelusuri pola makna dari pernyataan informan. Potongan data wawancara diberi kode awal yang mencerminkan gagasan utama dari pernyataan tersebut, kemudian dikelompokkan ke dalam subtema dan tema utama sesuai konteks penelitian. Dari hasil pengkodean ini terlihat bahwa sebagian besar pernyataan informan mengarah pada tema elemen budaya kerja, persepsi terhadap budaya kerja, dan penyesuaian nilai pribadi. Proses ini menjadi dasar dalam pembentukan tema-tema akhir yang dijabarkan lebih lanjut pada bagian hasil analisis dan pembahasan penelitian.

Hasil Analisis

Tema 1: Elemen Budaya Kerja di Decaa.id

Tema ini menggambarkan bagaimana karyawan Generasi Z memahami dan mengalami dan mengalami budaya kerja di Decaa.id. Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa mayoritas informan yang merupakan karyawan tergolong ke dalam Generasi Z memahami budaya kerja di Decaa.id sebagai dinamis, fleksibel, dan

berbasis kolaborasi. Karyawan merasa lingkungan kerja *start-up* memberikan ruang bagi kreativitas dan ide baru, meskipun disertai dengan tuntutan penyelesaian pekerjaan yang tinggi.

Subtema 1.1 Fleksibilitas Jam dan Pola Kerja

Karyawan menilai bahwa Decaa.id memberikan fleksibilitas waktu yang tinggi, namun fleksibilitas ini juga memunculkan potensi jam kerja tidak menentu.

"Jam kerja fleksibel banget, tapi kadang jadi nggak ada batasnya, kalau project padat bisa lembur malam." (3T)

"Enaknya bias atur waktu sendiri, tapi kadang kerjaan nyambung sampai weekend." (7S)

Subtema 1.2 Kolaborasi dan Komunikasi Terbuka

Hubungan antar karyawan bersifat egaliter, komunikasi berjalan dua arah tanpa jarak yang kaku antara pimpinan dan staf.

"Kita disini lebih kayak teman, bukan atasan-bawahan." (1W)

"Kalau ada ide, bisa langsung dibahas di daily meeting." (6Z)

Subtema 1.3 Budaya Inovasi dan Ruang Ide

Decaa.id memberi kesempatan bagi karyawan muda untuk bereksperimen dan mengembangkan ide baru.

"Atasan sering minta ide dari siapa pun, jadi semua bias berkontribusi." (5DN)

"Ideku soal fitur baru langsung dicoba, itu bikin semangat." (9H)

Subtema 1.4 Orientasi Target dan Ritme Kerja Cepat

Decaa.id memiliki ritme kerja cepat dengan orientasi hasil tinggi.

"Kalau ada project, semua langsung gas. Target utama harus selesai dulu." (2F)

Subtema 1.5 Pemanfaatan Teknologi dan Digital Tools

Penggunaan teknologi menjadi bagian integral dari pekerjaan.

"Semuanya serba digital: absensi, project, laporan, semua online." (4IN)

Berdasarkan hasil analisis tema 1 yaitu elemen budaya kerja di Decaa.id mulai dari subtema 1.1 hingga subtema 1.5, dapat dikatakan bahwa pemahaman Generasi Z terhadap budaya kerja *start-up* Decaa.id mencerminkan nilai-nilai khas organisasi startup yaitu fleksibel, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Tema 2: Faktor-faktor Pembentuk Persepsi terhadap Budaya Kerja

Tema ini mencakup faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi persepsi Gen Z terhadap budaya kerja Decaa.id. Analisis temuan dilapangan menunjukkan adanya 5 (lima) faktor utama yang membentuk persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja di Decaa.id, diantaranya adalah (a) gaya kepemimpinan, (b) lingkungan kerja dan

hubungan sosial, (c) penggunaan teknologi, (d) keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*), dan (e) sistem penghargaan atau apresiasi.

Subtema 2.1 Gaya Kepemimpinan Terbuka dan Supportif

Para informan mengakui bahwa gaya kepemimpinan di Decaa.id cenderung partisipatif dan terbuka, sehingga mendukung terciptanya suasana kerja yang egaliter yaitu sikap atau paham yang menegaskan bahwa semua individu memiliki derajat, hak, dan nilai yang sama, tanpa memandang perbedaan latar belakang, status, atau jabatan. Namun, target proyek yang tinggi kadang menimbulkan tekanan bagi karyawan. Dibuktikan dengan kutipan dari informan berikut:

“Leader disini enak, terbuka, tapi kalau sudah mendekati deadline bisa tegas banget.” (6Z)

Subtema 2.2 Lingkungan Kerja dan Hubungan Sosial Positif

Hubungan antar pegawai dinilai harmonis dan informal, khas lingkungan startup yang “tidak kaku”. Ditunjukkan dengan kutipan percakapan dari informan 1 berikut:

“Teman kerja saling bantu, saling ingetin, jadi gak kerasa kerja sendirian.” (4IN)

Subtema 2.3 Teknologi sebagai Faktor Efisiensi dan Ekspektasi

Pemanfaatan teknologi digital menjadi bagian penting dari rutinitas kerja, baik untuk komunikasi maupun manajemen proyek. Dibuktikan dengan kutipan dari informan berikut:

“Tools kayak Zoom, Google Meet dan Google Drive mempermudah kerja bareng, semua bisa monitor progress.” (9H)

Subtema 2.4 Work Life Balance dan Tekanan Kerja

Meskipun perusahaan memberikan keleluasaan waktu, informan menyatakan bahwa tuntutan target kadang membuat keseimbangan kehidupan pribadi sulit terjaga.

“Kadang kerjaan ngebut, jam istirahat jadi berkurang.” (7S)

Subtema 2.5 Penghargaan dan Kepercayaan

Karyawan merasa apresiasi lebih banyak diberikan dalam bentuk pengakuan dan kepercayaan, bukan hanya insentif finansial.

“Kalau kerja bagus biasanya dikasih tanggung jawab baru, bukan bonus uang.” (8IM)

Berdasarkan hasil analisis tema 2 faktor-faktor pembentuk persepsi terhadap budaya kerja mulai dari subtema 2.1 hingga subtema 2.5, persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja di Decaa.id terbentuk melalui interaksi antara nilai organisasi fleksibilitas dan inovasi dengan pengalaman nyata di lapangan yang dituntut target tinggi dan tuntutan waktu.

Tema 3: Penyesuaian Nilai Pribadi dan Nilai Organisasi

Tema ini menjelaskan proses karyawan Generasi Z menyesuaikan nilai pribadi mereka dengan nilai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z di Decaa.id melakukan proses adaptasi nilai secara selektif. Karyawan Generasi Z cenderung menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif, namun tetap mempertahankan nilai-nilai pribadi seperti keseimbangan hidup dan kebebasan berekspresi.

Subtema 3.1 Kesesuaian Nilai (*value fit*)

"Aku ngerasa cocok karena nilai inovasi dan kolaborasi di sini sesuai banget sama karakternya anak muda." (9H)

Subtema 3.2 Ketidakesesuaian Nilai (*value misfit*)

"Kadang ritme kerja yang cepat bikin susah jaga waktu pribadi." (3T)

Subtema 3.3 Strategi Adaptasi dan Komunikasi

"Kalau ada yang nggak sesuai, biasanya aku speak up ke atasan, biar gak salah paham." (5DN)

Subtema 3.4 Dampak terhadap *Engagement* dan Retensi

"Karena suasananya nyaman, walau capek tetap betah." (14)

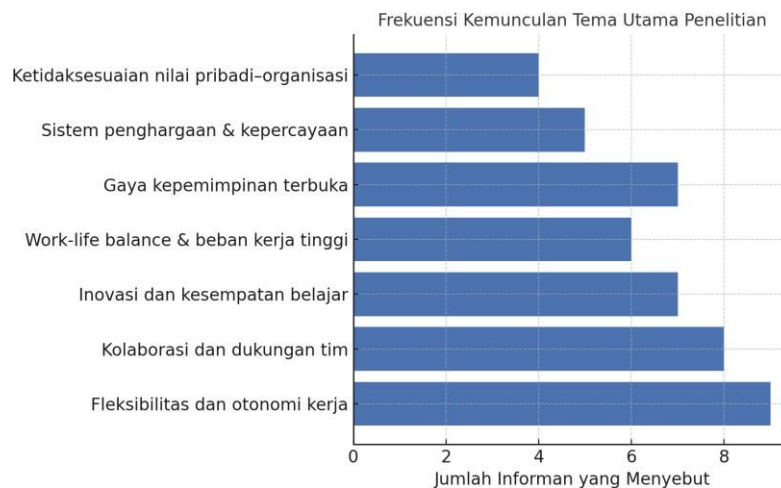
"Kalau tekanan terus tinggi, mungkin banyak yang mikir buat pindah." (17)

Berdasarkan hasil analisis tema 3 penyesuaian nilai pribadi dan nilai organisasi mulai dari subtema 3.1 hingga subtema 3.4, secara keseluruhan, Generasi Z di Decaa.id menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi, namun tetap selektif dalam menentukan nilai-nilai yang dianggap sesuai dengan identitas pribadi masing-masing.

Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis tematik, diperoleh beberapa kesimpulan utama:

- Budaya kerja *start-up* Decaa.id dipahami sebagai budaya kerja yang dinamis, kolaboratif, fleksibel, inovatif, dan orientasi pada target.
- Faktor pembentuk persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan sosial positif, penggunaan teknologi digital, sistem penghargaan, dan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.
- Terdapat *partial fit* antara nilai pribadi dan nilai organisasi, kesesuaian pada inovasi dan kolaborasi, namun ketidakesesuaian pada ritme kerja yang cepat dan *work life balance*.
- Strategi adaptasi Generasi Z cenderung kearah proaktif dan komunikatif, sehingga *engagement* tetap terjaga meskipun tekanan kerja tinggi.
- Untuk memperkuat retensi, perusahaan perlu menyeimbangkan fleksibilitas dan sistem penghargaan yang lebih konkret.
- Proses penyesuaian nilai dilakukan melalui adaptasi perilaku, komunikasi terbuka dan pembelajaran timbal balik antara individu dan organisasi.



Gambar 1.4 Grafik Frekuensi Kemunculan Tema Utama Penelitian

Sumber: hasil olahan berdasarkan dari hasil wawancara (2025)

Berdasarkan dari gambar 1.4. menunjukkan bahwa dari grafik terlihat bahwa tema “fleksibilitas dan otonomi kerja” memiliki frekuensi tertinggi, muncul pada seluruh informan (9 dari 9 orang). Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas menjadi aspek yang paling menonjol dan dianggap penting dalam budaya kerja PT Decaaindo Surya Persada. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya kecocokan sebagian nilai (*value fit*) antara Generasi Z dengan Budaya Organisasi PT Decaaindo Surya Persada, terutama dalam aspek inovasi dan kolaborasi. Namun, masih terdapat potensi ketegangan nilai pada aspek *work life balance* dan tekanan target kerja, dimana hal ini dapat menjadi tantangan bagi manajemen dalam menjaga retensi dan motivasi karyawan.

Pembahasan

1. Elemen Budaya Kerja Decaa.id dalam Perspektif Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja di PT Decaaindo Surya Persada dipersepsikan oleh karyawan Generasi Z sebagai lingkungan yang fleksibel, kolaboratif, inovatif, dan berbasis teknologi digital. Lingkungan ini dianggap mampu mendorong kreativitas dan kebebasan dalam bekerja, serta memberikan ruang bagi karyawan muda untuk bereksperimen dan mengemukakan ide-ide baru.

Budaya kerja seperti ini mencerminkan karakteristik utama organisasi startup yang bersifat adaptif terhadap perubahan. Berdasarkan kerangka Edgar H. Schein (2010), elemen budaya kerja Decaa.id dapat dianalisis pada tiga tingkatan, yaitu:

- Artefak, yang tampak melalui penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja harian, sistem komunikasi terbuka, dan desain ruang kerja yang fleksibel.
- Nilai yang dianut, yaitu nilai kolaborasi, inovasi, dan kecepatan kerja yang menjadi pedoman perilaku karyawan.

- c. Asumsi dasar, yaitu keyakinan bahwa keberhasilan kerja diukur dari kemampuan untuk beradaptasi dan menghasilkan hasil cepat yang relevan dengan kebutuhan pasar.

Dari ketiga lapisan tersebut, budaya kerja di Decaa.id terlihat menonjol pada tingkatan artefak dalam aspek teknologi digital, fleksibilitas, serta ide kreatif dan inovatif. Hal ini sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung menyukai tantangan, keberagaman, serta kesempatan untuk menunjukkan potensi diri. Sebagaimana dikemukakan oleh Twenge (2019), generasi ini lebih memilih lingkungan kerja yang menekankan kolaborasi, kebebasan berpendapat, dan pemanfaatan teknologi.

Namun, fleksibilitas yang tinggi juga menimbulkan dilema tersendiri. Beberapa informan mengungkapkan bahwa batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi kabur, terutama saat menghadapi proyek dengan tenggat waktu ketat. Kondisi ini menunjukkan adanya *trade-off* antara fleksibilitas dan keseimbangan hidup, yang menjadi salah satu isu penting dalam budaya kerja startup modern.

2. Faktor-faktor yang Membentuk Persepsi Generasi Z terhadap Budaya Kerja

Berdasarkan hasil wawancara, persepsi positif Generasi Z terhadap budaya kerja di Decaa.id dibentuk oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi keinginan untuk belajar, rasa ingin berkembang, dan orientasi terhadap pengalaman baru. Sedangkan faktor eksternal mencakup gaya kepemimpinan, dukungan sosial dalam tim, teknologi kerja yang efisien, serta sistem penghargaan berbasis kepercayaan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui kerangka Job Demands– Resources Model (JD–R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Dalam konteks ini:

- a. *Job resources* (sumber daya kerja) di Decaa.id meliputi dukungan rekan kerja, gaya kepemimpinan yang terbuka, dan akses teknologi yang memadai. Sumber daya ini berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja (*engagement*).
- b. *Job demands* (tuntutan kerja) yang tinggi, seperti beban kerja berlebih dan tenggat waktu singkat, dapat memicu stres apabila tidak diimbangi oleh sumber daya yang cukup.

Kepemimpinan terbuka yang diterapkan di Decaa.id turut memperkuat rasa kepercayaan antar anggota tim. Hal ini sejalan dengan teori *Social Exchange* (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan kerja didasari oleh timbal balik sosial antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi memberikan kepercayaan, penghargaan, dan dukungan, maka karyawan akan membalasnya dengan loyalitas dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Namun, terdapat beberapa kendala yang muncul. Beberapa informan menyatakan bahwa komunikasi antar divisi belum optimal dan sistem penghargaan formal masih terbatas pada pengakuan non- material. Artinya, meskipun ada rasa

percaya dan kesempatan berinovasi, kebutuhan akan pengakuan formal dan kejelasan jenjang karier masih belum terpenuhi secara menyeluruh.

Temuan ini menegaskan bahwa persepsi positif Generasi Z terhadap budaya kerja startup tidak hanya dibentuk oleh nilai-nilai ideal seperti fleksibilitas dan inovasi, tetapi juga oleh faktor struktural organisasi yang mendukung kesejahteraan dan kepastian kerja.

3. Penyesuaian Nilai Pribadi Generasi Z dengan Nilai-nilai Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian sebagian nilai (*partial fit*) antara nilai pribadi Generasi Z dan nilai organisasi Decaa.id. Karyawan merasa cocok dengan nilai inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan yang dijunjung perusahaan. Namun, terdapat perbedaan persepsi terkait ritme kerja yang cepat dan keseimbangan antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi.

Temuan ini dapat dijelaskan dengan teori Person–Organization Fit (P–O Fit) dari Kristof (1996) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, keterikatan, dan niat bertahan. Dalam konteks Decaa.id, *fit* muncul pada aspek nilai inovasi dan kolaborasi, sedangkan *misfit* terlihat pada aspek kestabilan kerja dan keseimbangan waktu.

Selain itu, teori dua faktor Herzberg (1959) membantu menjelaskan dinamika kepuasan kerja Generasi Z. Faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang telah terpenuhi di Decaa.id, namun faktor higienis seperti kebijakan jam kerja dan kompensasi masih perlu ditingkatkan. Ketidakseimbangan antara keduanya dapat menjelaskan mengapa sebagian karyawan merasa puas secara profesional, tetapi tetap mengalami tekanan dari segi kesejahteraan pribadi.

Karyawan Generasi Z di Decaa.id mengembangkan berbagai strategi adaptasi untuk menghadapi ketidaksesuaian nilai, seperti mengkomunikasikan beban kerja, mencari dukungan tim, serta memanfaatkan fleksibilitas untuk menyesuaikan ritme kerja pribadi. Strategi ini menunjukkan adanya kemampuan adaptif dan resiliensi yang tinggi, sekaligus memperlihatkan kebutuhan mereka terhadap sistem dukungan yang lebih formal dari organisasi.

4. Model Konseptual Hubungan Antar Tema

Integrasi hasil temuan menunjukkan bahwa budaya kerja, persepsi individu, dan penyesuaian nilai pribadi saling berinteraksi membentuk pengalaman kerja Generasi Z di Decaa.id. Pola hubungan tersebut dapat diringkas dalam model konseptual berikut:

- a. Elemen budaya kerja (fleksibilitas, kolaborasi, inovasi, dan teknologi) berperan sebagai konteks utama tempat individu berinteraksi.
- b. Faktor pembentuk persepsi (kepemimpinan, dukungan sosial, penghargaan, dan *workload*) berfungsi sebagai penghubung antara nilai organisasi dan pengalaman individu.

- c. Penyesuaian nilai pribadi menentukan apakah individu akan mengalami keterlibatan kerja (*engagement*) atau justru ketegangan nilai (*misfit*).
- d. Hasil akhir dari proses ini adalah keseimbangan antara kepuasan, produktivitas, dan niat bertahan di organisasi.

Model ini mendukung pandangan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola Generasi Z tidak hanya bergantung pada budaya kerja yang inovatif, tetapi juga pada kemampuan organisasi menyeimbangkan tuntutan kerja dengan dukungan yang memadai.

Implikasi Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dan integrasi teori, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Decaa.id telah membangun budaya kerja yang relevan dengan karakteristik Generasi Z, namun perlu memastikan keseimbangan antara fleksibilitas dan kestabilan kerja.
- b. Organisasi perlu memperkuat sistem penghargaan dan komunikasi lintas divisi untuk mengurangi potensi ketidaksesuaian nilai.
- c. Kepemimpinan terbuka dan dukungan tim terbukti menjadi sumber daya kunci dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan karyawan.
- d. Kesejahteraan kerja (*well-being*) harus menjadi fokus kebijakan SDM selanjutnya agar inovasi dan produktivitas dapat terjaga secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa budaya kerja Decaa.id mencerminkan dinamika khas organisasi startup yang diisi oleh generasi muda, di mana keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan menyeimbangkan kebebasan dan tanggung jawab, inovasi dan stabilitas, serta ekspektasi pribadi dan nilai organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis tematik terhadap sembilan informan yang merupakan karyawan Generasi Z di PT Decaaindo Surya Persada (Decaa.id), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pemahaman Generasi Z mengenai elemen-elemen budaya kerja *start-up* di Decaa.id.

Generasi Z di Decaa.id memahami budaya kerja *start-up* sebagai lingkungan kerja yang fleksibel, terbuka, dan kolaboratif. Mereka menilai bahwa budaya kerja di Decaa.id memberikan ruang kebebasan dalam mengatur waktu kerja, kesempatan menyampaikan ide secara langsung, dan adanya hubungan egaliter antara pimpinan dengan karyawan. Elemen-elemen seperti fleksibilitas jam kerja, kolaborasi, inovasi, serta penggunaan teknologi menjadi ciri utama yang paling menonjol dalam persepsi mereka terhadap budaya kerja *start-up*.

2. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja di Decaa.id

Persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu gaya kepemimpinan yang terbuka, lingkungan kerja yang berbasis kolaborasi, serta penggunaan teknologi digital dalam setiap aktivitas kerja. Selain itu, faktor pengalaman kerja sebelumnya dan nilai-nilai pribadi yang dimiliki juga berpengaruh terhadap cara mereka menilai budaya organisasi. Namun, sebagian karyawan juga mengungkapkan bahwa tekanan waktu dan ketidakjelasan batas antara jam kerja dan waktu pribadi dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap keseimbangan kerja (*work-life balance*). Proses penyesuaian nilai pribadi Generasi Z dengan nilai-nilai budaya organisasi di Decaa.id Generasi Z menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai budaya organisasi. Proses penyesuaian ini dilakukan melalui komunikasi terbuka, kerjasama tim, dan pembelajaran aktif terhadap budaya kerja yang berlaku di lingkungan *start-up*. Meskipun demikian, masih terdapat dinamika pada aspek penyesuaian terhadap ritme kerja cepat dan sistem penghargaan non finansial, yang menjadi tantangan bagi sebagian karyawan untuk menyeimbangkan ekspektasi pribadi dengan tuntutan organisasi.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Penguatan pemahaman budaya kerja *start-up*
2. Manajemen Decaa.id disarankan untuk memperkuat sosialisasi dan komunikasi mengenai nilai-nilai inti budaya organisasi secara berkelanjutan. Kegiatan seperti *sharing session*, *internal talk*, atau *culture week* dapat digunakan untuk memperdalam pemahaman karyawan, khususnya Generasi Z, terhadap visi dan nilai perusahaan. Langkah ini diharapkan mampu menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.
3. Optimalisasi faktor-faktor pembentuk persepsi budaya kerja Perusahaan diharapkan mampu menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan kejelasan struktur operasional. Kebijakan kerja fleksibel sebaiknya diiringi dengan pedoman waktu dan mekanisme komunikasi yang jelas untuk meminimalkan potensi *role ambiguity*. Selain itu, sistem penghargaan berbasis kinerja dan pengakuan nonfinansial perlu diperkuat guna menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan Generasi Z.
4. Fasilitasi proses penyesuaian nilai pribadi dengan budaya organisasi Manajemen perlu menyediakan program pendampingan (*mentoring program*) dan pelatihan adaptasi budaya bagi karyawan baru agar proses internalisasi nilai dapat berlangsung lebih cepat dan efektif.
5. Evaluasi berkala terhadap praktik manajemen sumber daya manusia juga diperlukan untuk memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tetap relevan dengan

karakteristik generasi muda yang adaptif dan berorientasi pada makna kerja (*meaningful work*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz,A.F., &Ong,T. (2024, 14 Maret). Prevalence and associated factors of burnout among working adults in Southeast Asia: results from a public health assessment. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1326227. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1326227>
- Agustin, R. D. (2016). Melalui Pendekatan Problem Solving Pendahuluan Kemajuan dan perkembangan IPTEK yang sangat pesat saat ini tidak lepas dari peran pendidikan sebagai salah satu tolak ukur berkembangnya suatu bangsa . Untuk menguasai IPTEK maka dibutuhkan penguasaan dalam b. 5 (2), 179–188.
- Ananda Fitriani Dewi,O.,& Pakpahan, E. (2025). Analysis Of Factors Influencing Millennial And Gen Z Employee Engagement In A Global Work Environment. *JCI Jurnal Cakrawala Imiah*, 4 (10).<http://bajangjournal.com/index.php/JCI>
- APJII. (2024). Trends in Internet Penetration in Indonesia by Generation Groups in 2024. *APJII / Intimedia*. <https://intimedia.id/read/trends-internet-penetration-in-indonesia-by-generation-groups-in-2024>
- Apriliawati, D., Sumantri, F., & Pratiwi,T.S. (2025). Pengaruh Beban Kerja,Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Kasus PT Gunanusa Utama Fabricators). *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 5 (2),832– 843. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.2633>
- Arikunto,S.(1998). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Edisi Revisi).
- Badan Pusat Statistik.(2024,Mei 28). Not in Employment, Education, and Training (NEET) pada Gen Z. BPS Kota Tasikmalaya. [https://tasikmalaya.kota.bps.go.id/id/news/2024/05/28/321/not-in-employment--and-training-neet-pada-gen-z-.html](https://tasikmalaya.kota.bps.go.id/id/news/2024/05/28/321/not-in-employment--education--and-training-neet-pada-gen-z-.html)
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Bandung.(2024,Juli 30). Fenomena Gen Z susah cari kerja. BPS Kabupaten Bandung. <https://bandungkab.bps.go.id/id/news/2024/07/30/75/fenomena-gen-z->
- Blank,S.G.(2013). *The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win* Second Edition.
- Boxall,P., & Purcell, J.(2016). *Strategy and human resource management* (4thed.).
- Business Insider. (2024, May 15). Gen Z workers want flexibility as much as fair pay,survey shows. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/gen-z-workers-want-flexibility-fair-pay-survey-2024-5>
- Calista,Cindy Erdiansyah, Rezi. (2025). Factors Affecting Turnover Intention (A Study on Generation Z Employees in Jakarta). *International Journal of Social Science and Human Research*. 08. 10.47191/ijsshr/v8-i4-75.
- Cininta, R.A. T., & Wisesa, A. (2023,Agustus). The impact of role ambiguity on team performance inside a startup. *Scholars Bulletin*, 9(07), 80–85. <https://doi.org/10.36348/sb.2023.v09i07.001>

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2023, May 17). 2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks (12th ed.). Deloitte. Retrieved from Deloitte website: PDF report distributed in 2023
- Deloitte. (2023, January 8). New fundamentals for a boundaryless world | Deloitte Insights. Deloitte Insight. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
- Deloitte. (2024, May 15). Survei Generasi Z dan Milenial Deloitte 2024 | Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/cbc/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html>
- Encyclopaedia Britannica. (2024). Generation Z. Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>
- Fadli, A., Muttaqim, M.I., & Muljadi, M. (2024). The Influence of Role Ambiguity and Workload Moderated by Resilience on Employee Burnout. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(3), 670–681. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2634>
- Gallup, Inc. (2022). Gallup report: 21% of Gen Z employees intend to leave their jobs within the next year—the highest rate among all generations. Dalam [Judul Artikel atau Laporan]. Diakses melalui DIJDBM, Vol. 5, No. 4, Juli 2024, halaman 845.
- Genedy, M., Hellerstedt, K., Naldi, L., & Wiklund, J. (2024). Growing pains in scale-ups: How scaling affects new venture employee burnout and job satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 39(2), 106367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106367>
- Hanifah, A., & Sali, P. (2023). Indonesian Gen Z Work Values, Preference between Startups and Corporations, and Intention to Apply. In *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science* (Vol. 1, Issue 03).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Investopedia. (2023, March 12). Generation Z (Gen Z). Investopedia. <https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554>.
- Jakarta: Rineka Cipta.
- Karina, T. A., Suroso, & Pratitis, N. T. (2025). Relationship between work-life balance, role ambiguity, and burnout in Generation Z. *Journal of Scientific Research Education and Technology (JSRET)*, 4(1), 647–659. <https://doi.org/10.58526/jsret.v4i1.726>
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- London: Palgrave Macmillan.
- Lutfiyani, M., Saut, E., & Hutahaean, H. (2024). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z. Pengaruh Job Insecurity (Mawarda Dkk.) *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 116(3), 116–125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14688251>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge: Collected works*, Vol. 5 (p. 297–298). London: Routledge.

- Marsela, I. (2018). Analisis kesalahan siswa dalam menyelesaikan masalah pecahan dalam bentuk cerita pada siswa kelas vii smp negeri 5 palopo. 03, 424–429.
- Mc Crindle, M. (2020). Gen Z: A values-driven generation. McCrindle Research. <https://mccrindle.com.au/article/blog/gen-z-a-values-driven-generation/>
- Mc Crindle Research. (2023). Defining generations: Where Millennial send and Gen Z begins.
- Mc Crindle. <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>
- Michael Page Indonesia. (2024). Gen Z: Our future work forcein Asia—Here'swhy we should stop stereotyping them. Diakses dari <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-our-future-workforce-asiaheres-why-we-should-stop-rizqullah-xqcmc>
- Microsoft. (2025). Work Trend Index Annual Report 2025: The Great Reshuffle Continues. Microsoft Research. Retrieved from <https://www.microsoft.com/work-trend-index>
- Patton,M.Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods (3rded.).
- Pew Research Center. (2019, January 17). Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>.
- Purwanto, T., Kurniati, P., & Majid, M. (2025). Tinjauan Perkembangan Industri Start Up Indonesia. Jurnal Neraca Volume 21, 21.
- Rakhmat, R. K., & Sibarani, M. (2025). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and burnouton turnover intention among Gen-Z employees in start-up companies in Indonesia. International Journal of Environmental Sustainability and Social Science, 6(4), 775–788. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i4.1489>
- Ramadhani, O., & Khoirunisa. (2025). Generasi Z dan Teknologi: Gaya Hidup Generasi Zdi EraDigital. Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JUPENDIS), 3(1), 323–331. <https://doi.org/10.54066/jupendis.v3i1.2916>
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically success ful businesses. New York, NY: Crown Business.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2011). Organizational behavior (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Sanlia,V., & Turangan, J.A. (2023). Organizational Culture, Work Environment, And Self-Efficacy To Gen Z's Job Satisfaction. International Journal of Application on Economics and Business, 1(4), 2207–2215. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i4.2207-2215>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. susah-cari-kerja-.html
- Taufiq Nurmuftiyanto & Darko, W. (2024). Turnover intention among Generation Z employees: The role of workload and burnout as a mediating factor. Unpublished manuscript, Departemen Manajemen, Universitas Duta Bangsa Surakarta and Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia.
- Thousand Oaks,CA:Sage Publications.

- Twenge, J.M. (2017). *Gen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. New York: Atria Books.
- Wanda, E. M. (2023). Pengaruh Literasi Digital Pada Generasi Z Terhadap Pergaulan Sosial Di Era Kemajuan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 3, 1035–1042.
- WEF. (2022, May 19). Gen Z don't want to work for you. Here's how to fix that | World Economic Forum. World Economic Forum
https://www.weforum.org/stories/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind/?utm_source=chatgpt.com
- World Economic Forum. (2024). Future of jobs report 2024. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2024>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Zahra, F. F. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z (Skripsi, Fakultas Psikologi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta). Diakses dari institutional repository UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: 26 Agustus 2015, pukul 10:42 WIB.



[Home](#) / Editorial Masthead

Editorial Masthead

Journal editor

agungsp agungsp

Insiatiningsih Insiatiningsih

Siti Khotimah23

Muhammad Mathori

Suci Utami Wikaningtyas

editor ww

Zulkifli Zulkifli

View [Editorial History](#)

Peer Reviewers in Previous Year

The editors express their appreciation of the reviewers for 2025 listed below.

Izra Berakon

Wahyu Purwanto

Arif Singapurwoko

Sri Sundari

Trisninawati Trisninawati

Make a Submission
INFORMATION
For Readers
For Authors
For Librarians
EDITORIAL POLICIES
Publication Ethic
Editorial Team
Reviewer
Focus and Scope
Author Guidelines
Peer Review Process
Publication Frequency
Publication fee
Plagiarism Checker
Copyright Notice
Open Access Policy
Ethical Statement
Publisher
ARTICLE TEMPLATE



ISSN
eISSN 2986-4674

TOOLS

zotero



INDEXING LIST



Support By



VISITORS
00039564