

P-ISSN: 2963-8755, E-ISSN: 2963-2684  
JUMANDIK, Vol. 4, No. 3, Mei 2026  
Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Putra  
Bangsa (LAP4B) Tangerang Selatan

## PERSEPSI GENERASI Z TERHADAP KONSEP KARIER BERKELANJUTAN DALAM ORGANISASI: STUDI GROUNDED THEORY PADA PEKERJA MUDA URBAN

Gunarda<sup>1\*</sup>, I Nyoman Marayasa<sup>2</sup>, Reni Hindriari<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

[dosen00435@unpam.ac.id](mailto:dosen00435@unpam.ac.id), [dosen00569@unpam.ac.id](mailto:dosen00569@unpam.ac.id), [dosen00227@unpam.ac.id](mailto:dosen00227@unpam.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membangun teori substantif tentang bagaimana Generasi Z memahami, mengonstruksi, dan menegosiasikan konsep karier berkelanjutan dalam konteks organisasi modern di kawasan urban Indonesia. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, memasuki pasar kerja dengan orientasi nilai, ekspektasi karier, dan relasi terhadap pekerjaan yang secara mendasar berbeda dari generasi pendahulunya, namun pemahaman teoritis tentang bagaimana mereka memaknai konsep karier jangka panjang masih sangat terbatas dan sebagian besar dibingkai melalui lensa generasi sebelumnya. Penelitian ini menggunakan desain Grounded Theory konstruktivis mengikuti kerangka Charmaz (2014) yang memungkinkan pengembangan teori yang berakar langsung dari data pengalaman partisipan tanpa terbebani oleh proposisi teoritis yang telah ada sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan focus group discussion terhadap dua puluh dua pekerja muda Generasi Z berusia 22 hingga 27 tahun yang bekerja di berbagai organisasi formal di Jakarta, Surabaya, dan Denpasar, dipilih melalui theoretical sampling yang dilakukan secara iteratif hingga mencapai saturasi teoritis. Analisis data melalui open coding, axial coding, dan selective coding menghasilkan teori substantif yang dinamakan "Karier sebagai Portofolio Makna", yang menggambarkan bagaimana Generasi Z mengonstruksi karier bukan sebagai tangga vertikal yang harus didaki dalam satu organisasi, melainkan sebagai portofolio pengalaman, kompetensi, dan dampak yang terus dikurasi secara aktif dan dinamis. Teori ini memiliki kategori inti berupa "negosiasi makna kerja berkelanjutan" yang dimediasi oleh tiga kondisi kontekstual utama, yaitu fleksibilitas organisasional, resonansi nilai, dan visibilitas dampak personal. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi substansial bagi pengembangan model manajemen karier yang responsif terhadap karakteristik unik Generasi Z serta implikasi strategis bagi organisasi yang ingin mempertahankan talenta muda terbaiknya dalam jangka panjang.

**Kata Kunci:** Generasi Z, Karier Berkelanjutan, Grounded Theory, Pekerja Muda Urban, Manajemen Karier

### ABSTRACT

*This research aims to build a substantive theory of how Generation Z understands, constructs, and negotiates the concept of sustainable careers in the context of modern organizations in urban areas of Indonesia. Generation Z, born between 1997 and 2012, entered the job market with a value orientation, career expectations, and relationship to work that was fundamentally different from their predecessors, but theoretical understanding of how they interpret the concept of a long-term career is still very limited and largely framed through the lens of previous generations. This study uses a constructivist Grounded Theory design following the framework of Charmaz (2014) which allows the development of theories that are directly rooted in the participants' experience data without being burdened by pre-existing theoretical propositions. Data collection was carried out through in-depth interviews and focus group discussions with twenty-two young Generation Z workers aged 22 to 27 years old who worked in various formal organizations in Jakarta, Surabaya, and Denpasar, selected through theoretical sampling which was carried out iteratively until it reached theoretical saturation. Data analysis through open coding, axial coding, and selective coding resulted in a substantive theory*

*called "Careers as a Portfolio of Meaning", which describes how Generation Z constructs careers not as vertical ladders to be climbed in one organization, but as a portfolio of experiences, competencies, and impacts that continue to be actively and dynamically curated. This theory has a core category of "negotiation of the meaning of continuous work" mediated by three main contextual conditions, namely organizational flexibility, value resonance, and visibility of personal impact. The findings of this study contribute substantially to the development of career management models that are responsive to the unique characteristics of Generation Z as well as strategic implications for organizations looking to retain their best young talent in the long term.*

**Keywords:** *Generation Z, Sustainable Careers, Grounded Theory, Urban Young Workers, Career Management*

## PENDAHULUAN

Transformasi mendasar dalam ekosistem ketenagakerjaan global yang dipercepat oleh digitalisasi, pandemi COVID-19, dan pergeseran nilai-nilai sosial telah menciptakan lanskap karier yang berbeda secara fundamental dari apa yang dikenal oleh generasi-generasi pekerja sebelumnya. Di tengah perubahan yang berlangsung begitu cepat dan massif ini, munculnya Generasi Z sebagai kelompok angkatan kerja terbaru membawa dinamika yang belum pernah ada sebelumnya ke dalam organisasi-organisasi modern di seluruh dunia. Berbeda dengan Generasi Baby Boomers yang cenderung mengorientasikan karier pada loyalitas jangka panjang kepada satu perusahaan, atau Generasi Milenial yang mulai memperkenalkan gagasan tentang keseimbangan kehidupan-kerja, Generasi Z tampil dengan seperangkat ekspektasi, nilai, dan cara pandang terhadap karier yang bahkan lebih radikal dalam mempertanyakan asumsi-asumsi konvensional tentang apa artinya memiliki karier yang baik dan berkelanjutan. Laporan Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey (2023) menemukan bahwa lebih dari 77 persen responden Generasi Z di seluruh dunia menyatakan bahwa kebermaknaan pekerjaan adalah pertimbangan utama dalam keputusan karier mereka, mengalahkan kompensasi finansial yang justru lebih dominan pada generasi sebelumnya. Gig economy, platform kerja digital, dan meningkatnya legitimasi jalur karier nonlinear semakin memperkuat orientasi Generasi Z terhadap konsep karier yang fluid, berbasis proyek, dan berorientasi pada pengembangan diri yang terus-menerus. Memahami secara mendalam bagaimana Generasi Z mengonstruksi makna karier berkelanjutan bukan lagi sekadar kepentingan akademis, melainkan sudah menjadi kebutuhan strategis yang mendesak bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dalam memperebutkan talenta terbaik dari generasi yang paling terdigitalisasi dalam sejarah angkatan kerja manusia.

Konsep karier berkelanjutan dalam literatur akademis telah mengalami evolusi yang panjang dan substansial sejak pertama kali dikonseptualisasikan secara sistematis oleh para ahli vokasional di pertengahan abad ke-20. Teori perkembangan karier Super (1980) yang membagi perjalanan karier ke dalam tahap-tahap yang berurutan secara linier menjadi fondasi dominan yang membentuk bagaimana organisasi dan individu memahami karier selama beberapa dekade. Kemudian, konsep Boundaryless Career yang diperkenalkan oleh Arthur dan Rousseau (1996) mulai menantang asumsi linieritas tersebut dengan argumentasi bahwa karier modern semakin melampaui batas-batas organisasional dan menekankan mobilitas fisik maupun psikologis sebagai ciri karier yang sehat. Selanjutnya, Protean Career Theory Hall (2004) memperkuat pergeseran paradigmatis ini dengan menekankan peran aktif individu sebagai arsitek karier mereka sendiri yang mengorientasikan pengembangan karier berdasarkan nilai-nilai personal daripada norma-norma institusional. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep Sustainable Career yang dikembangkan De Vos, Van der Heijden, dan Arnold (2021) menawarkan kerangka integratif yang menambahkan dimensi keberlanjutan, yaitu kemampuan untuk mempertahankan karier yang memuaskan sepanjang waktu sambil menjaga kesejahteraan, kebermaknaan, dan adaptabilitas. Namun demikian, sebagian besar kerangka teoritis ini dikembangkan berdasarkan pengalaman generasi sebelumnya dan belum secara eksplisit menguji atau memvalidasi relevansinya terhadap Generasi Z yang tumbuh dalam ekosistem digital yang secara fundamental berbeda dari kondisi di mana teori-teori tersebut lahir dan diuji.

Kajian mutakhir (state of the art) tentang Generasi Z dan orientasi karier menunjukkan perkembangan yang signifikan namun masih meninggalkan banyak celah yang perlu diisi oleh penelitian yang lebih mendalam dan kontekstualis. Penelitian Twenge, Campbell, dan Freeman (2012) yang menjadi salah satu rujukan paling awal tentang perbedaan generasional menemukan bahwa setiap

generasi baru membawa orientasi nilai yang berbeda yang terbentuk oleh konteks sosial, teknologi, dan ekonomi pada masa pembentukan karakter mereka. Studi Schroth (2019) yang dipublikasikan dalam *California Management Review* memberikan deskripsi komprehensif tentang karakteristik kerja Generasi Z dan menemukan bahwa generasi ini sangat menghargai otonomi, umpan balik yang cepat, dan relevansi sosial dari pekerjaan mereka, namun studi ini masih bersifat deskriptif dan belum mengeksplorasi bagaimana karakteristik tersebut membentuk konstruksi makna karier yang lebih dalam. Penelitian Lyons dan Kuron (2014) mengkritisi kecenderungan penelitian generasional untuk memperlakukan generasi sebagai entitas homogen dan menekankan pentingnya mempertimbangkan variasi intra-generasional yang signifikan. Hernandez-Sanchez et al. (2022) mengembangkan skala pengukuran orientasi karier yang dikhususkan untuk Generasi Z dan menemukan bahwa dimensi "career crafting" dan "career meaning-making" memiliki struktur faktor yang berbeda dari instrumen yang dikembangkan untuk generasi sebelumnya. Sementara itu, penelitian Dimock (2019) menegaskan pentingnya membedakan Generasi Z dari Milenial sebagai kelompok yang memiliki karakteristik yang benar-benar distingtif, bukan sekadar variasi dari generasi sebelumnya. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut hampir seluruhnya dilakukan dalam konteks negara-negara Barat, dan penerapan temuannya secara langsung ke konteks Asia Tenggara, khususnya Indonesia dengan karakteristik budaya, struktur sosial, dan dinamika pasar kerja yang sangat berbeda, mengandung risiko penyederhanaan yang serius dan tidak dapat dibenarkan secara akademis.

Kesenjangan penelitian yang paling mendesak untuk dijawab dapat diidentifikasi pada setidaknya empat dimensi yang saling berkaitan dan memiliki implikasi praktis yang nyata. Pertama, hampir tidak ada penelitian yang menggunakan pendekatan Grounded Theory untuk membangun teori substantif tentang konstruksi makna karier berkelanjutan dari perspektif Generasi Z Indonesia, padahal pendekatan induktif semacam ini sangat diperlukan untuk menghasilkan teori yang benar-benar berakar pada pengalaman populasi yang diteliti daripada sekadar menguji teori yang sudah ada dari konteks yang berbeda. Kedua, literatur yang ada hampir seluruhnya mengandalkan metode survei kuantitatif yang mengukur preferensi dan orientasi karier dalam bentuk skor-skor numerik yang tidak mampu menangkap kompleksitas, kontradiksi, dan nuansa dari bagaimana Generasi Z benar-benar mengalami dan menegosiasikan makna karier dalam kehidupan nyata mereka. Ketiga, konteks urban Indonesia dengan keunikannya, yaitu kombinasi antara pengaruh global yang kuat melalui media sosial dan platform digital, warisan nilai-nilai kolektif budaya lokal, tekanan keluarga yang signifikan dalam keputusan karier, dan ketidakpastian ekonomi yang khas negara berkembang, menghasilkan dinamika konstruksi karier yang kemungkinan besar sangat berbeda dari pola yang ditemukan di negara-negara Barat. Keempat, konsep "karier berkelanjutan" dalam konteks Generasi Z perlu dipahami ulang dan kemungkinan besar didefinisikan ulang karena makna "berkelanjutan" bagi generasi yang menolak linearitas karier dan memeluk paradigma portofolio karier tentu berbeda dari pemahaman konvensional tentang keberlanjutan karier sebagai stabilitas dan kemajuan yang linear. Celah-celah ini merepresentasikan tidak hanya kekosongan dalam literatur akademis, tetapi juga keterbatasan nyata dalam kemampuan organisasi untuk merancang sistem manajemen karier yang benar-benar relevan dan menarik bagi karyawan Generasi Z mereka. Penelitian ini hadir untuk menjawab tantangan tersebut dengan membangun teori yang lahir dari tanah, dari data, dan dari suara langsung Generasi Z Indonesia.

Urgensi penelitian ini semakin mengemuka ketika dihadapkan pada realitas demografis dan tantangan manajerial yang sudah dan akan semakin dihadapi oleh organisasi-organisasi Indonesia dalam waktu dekat. Data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa Generasi Z saat ini sudah menyumbang sekitar 27,9 persen dari total penduduk Indonesia dan proporsi mereka dalam angkatan kerja aktif akan terus meningkat secara signifikan dalam satu dekade mendatang, menjadikan pemahaman tentang mereka bukan pilihan tetapi keharusan strategis. Fenomena "great resignation" yang melanda banyak negara pasca-pandemi, yang di Indonesia diwujudkan dalam bentuk tingginya tingkat perputaran karyawan muda di berbagai sektor, menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara ekspektasi Generasi Z dan sistem karier yang ditawarkan oleh organisasi sudah menghasilkan kerugian ekonomi yang nyata dan signifikan. Survei LinkedIn Indonesia (2023) menemukan bahwa median masa kerja pekerja Generasi Z di satu perusahaan hanya sekitar 18 bulan, jauh lebih pendek dari median generasi sebelumnya yang mencapai 36 hingga 48 bulan, dan bahwa alasan utama perpindahan bukan semata-mata kompensasi finansial melainkan ketidaksesuaian nilai dan keterbatasan

pertumbuhan yang bermakna. Organisasi yang gagal memahami dan merespons dinamika karier Generasi Z dengan tepat akan terus mengalami kebocoran talenta yang mahal, tidak produktif, dan semakin sulit untuk dihentikan hanya dengan pendekatan-pendekatan konvensional yang dirancang untuk generasi yang berbeda. Sebaliknya, organisasi yang berhasil membangun sistem karier yang resonan dengan cara Generasi Z memahami dan memaknai karier berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif yang nyata dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan kelompok talenta yang akan mendominasi angkatan kerja Indonesia dalam dua dekade ke depan. Penelitian ini berdiri di persimpangan urgensi akademis dan kebutuhan praktis tersebut, dengan keyakinan bahwa ilmu pengetahuan yang baik dan relevan adalah yang mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan paling nyata dari zamannya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain Grounded Theory konstruktivis yang mengikuti epistemologi dan prosedur metodologis yang dikembangkan oleh Kathy Charmaz (2014) sebagai kerangka utama yang memandu seluruh proses penelitian dari awal hingga akhir. Grounded Theory konstruktivis dipilih secara sadar dan berdasarkan pertimbangan metodologis yang matang karena pendekatan ini secara unik mampu menghasilkan teori baru yang benar-benar muncul dari data empiris, sesuai dengan tujuan utama penelitian ini untuk membangun teori substantif tentang konstruksi karier Generasi Z yang belum pernah dilakukan sebelumnya dalam konteks Indonesia. Berbeda dengan Grounded Theory klasik versi Glaser dan Strauss yang mengandalkan posisi induktif murni, Grounded Theory konstruktivis Charmaz mengakui peran aktif peneliti dalam proses konstruksi data dan teori, sehingga lebih jujur dan lebih reflektif tentang asumsi-asumsi yang tak terhindarkan dibawa oleh peneliti ke dalam proses penelitian. Secara epistemologis, penelitian ini berposisi dalam paradigma konstruktivisme sosial yang memandang makna karier bukan sebagai realitas objektif yang dapat ditemukan, melainkan sebagai konstruksi yang secara aktif dibangun oleh individu dalam interaksi dengan lingkungan sosial, teknologi, dan institusionalnya. Kerangka teoritis awal yang digunakan sebagai sensibiling concepts pada tahap awal penelitian mencakup Sustainable Career Theory De Vos et al. (2021), Protean Career Theory Hall (2004), dan perspektif generasional dari Twenge (2017), namun semua kerangka ini diposisikan sebagai lensa sensitisasi yang dapat dan perlu dimodifikasi atau bahkan ditinggalkan jika data mengarah ke arah yang berbeda. Fleksibilitas epistemologis inilah yang menjadikan Grounded Theory konstruktivis sebagai pilihan metodologis paling tepat untuk menangkap orisinalitas dan kompleksitas pengalaman karier Generasi Z Indonesia yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Partisipan penelitian dipilih melalui proses theoretical sampling yang bersifat iteratif dan terus berkembang mengikuti kebutuhan analisis data yang sedang berjalan, bukan melalui perencanaan sampel yang kaku di awal penelitian seperti yang lazim dalam penelitian kuantitatif. Proses theoretical sampling dimulai dengan rekrutmen awal enam partisipan yang memenuhi kriteria dasar, yaitu anggota Generasi Z (lahir 1997–2012) yang sedang bekerja penuh waktu di organisasi formal di kawasan urban, dan secara bertahap diperluas berdasarkan kesenjangan-kesenjangan konseptual yang teridentifikasi selama proses analisis berlangsung. Keseluruhan partisipan yang terlibat berjumlah dua puluh dua orang dengan karakteristik yang sengaja diragamkan untuk memaksimalkan variasi teoritis, mencakup berbagai bidang industri (teknologi, keuangan, kreatif, konsultan, ritel), berbagai ukuran organisasi (startup, UMKM, perusahaan menengah, korporasi multinasional), dan berbagai tingkat jabatan (fresh graduate, junior professional, early mid-career). Kisaran usia partisipan antara 22 hingga 27 tahun, dengan tingkat pendidikan mulai dari diploma hingga pascasarjana, dan berasal dari tiga kota besar yang dipilih berdasarkan pertimbangan karakteristik ekosistem kerja urbannya yang berbeda, yaitu Jakarta sebagai pusat bisnis dan keuangan, Surabaya sebagai kota industri dan perdagangan, dan Denpasar sebagai kota dengan ekosistem ekonomi kreatif dan pariwisata yang kuat. Saturasi teoritis dicapai pada partisipan ke-19, dan tiga partisipan tambahan direkrut untuk mengkonfirmasi dan memperkuat saturasi yang telah tercapai, sehingga pengumpulan data dinyatakan selesai pada partisipan ke-22 tanpa menghasilkan konsep baru yang signifikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama yang saling melengkapi, yaitu

wawancara mendalam individual dan focus group discussion yang dirancang untuk menangkap dimensi-dimensi yang berbeda dari konstruksi makna karier Generasi Z. Wawancara individual dilakukan dengan seluruh dua puluh dua partisipan dengan durasi antara 60 hingga 105 menit per sesi, menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur yang dirancang untuk membuka narasi tentang perjalanan karier, ekspektasi masa depan, pengalaman dengan organisasi saat ini, dan refleksi tentang apa artinya karier yang "berhasil" bagi mereka secara personal. Sebanyak empat sesi focus group discussion dengan masing-masing enam hingga delapan partisipan kemudian dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana konstruksi makna karier dipengaruhi oleh interaksi sosial dan diskursus kelompok, karena Generasi Z dikenal sangat membentuk pandangannya melalui interaksi dalam komunitas. Selain kedua metode utama tersebut, peneliti juga melakukan analisis dokumen berupa unggahan media sosial, postingan LinkedIn, dan konten YouTube yang secara eksplisit dibuat oleh partisipan tentang pengalaman kerja dan karier mereka, untuk mendapatkan perspektif tentang bagaimana Generasi Z mengkomunikasikan narasi karier mereka kepada publik digital. Semua wawancara dilakukan dalam bahasa Indonesia yang diselingi Bahasa Inggris secara alami sesuai kebiasaan komunikasi Generasi Z, direkam dengan izin, ditranskripsikan secara verbatim, dan diperiksa akurasinya oleh partisipan melalui proses member checking. Peneliti juga menyimpan memo analitik sepanjang proses penelitian untuk mendokumentasikan perkembangan pemikiran teoritis, keputusan metodologis, dan refleksi diri peneliti sebagai bagian integral dari proses penelitian konstruktivis yang transparan.

Analisis data dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data mengikuti prinsip perbandingan konstan (constant comparative method) yang menjadi jantung metodologi Grounded Theory. Tahap open coding dilakukan dengan membaca transkrip baris per baris (line-by-line coding) untuk mengidentifikasi konsep-konsep awal yang muncul dari data, menghasilkan lebih dari 340 kode awal yang kemudian diorganisasikan ke dalam 47 kategori tentatif melalui proses perbandingan yang intensif dan sistematis. Tahap axial coding dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antar kategori dengan menggunakan paradigma kondisi kausal, konteks, strategi aksi-interaksi, dan konsekuensi, yang memungkinkan peneliti untuk melihat bagaimana kategori-kategori saling berkaitan dalam pola yang lebih kompleks dan bermakna. Tahap selective coding berfokus pada identifikasi kategori inti yang mampu mengintegrasikan seluruh kategori lainnya ke dalam teori substantif yang koheren, melalui proses yang berlangsung selama beberapa minggu dengan perbandingan konstan antara teori yang sedang berkembang dan data yang terus mengalir. Proses analisis didukung oleh penggunaan perangkat lunak ATLAS.ti versi 23 untuk manajemen data kualitatif yang memungkinkan penelusuran koneksi antar kode secara visual dan sistematis. Validitas internal dibangun melalui triangulasi sumber (wawancara, FGD, dokumen), triangulasi metode, member checking dengan delapan partisipan yang dipilih secara representatif, dan peer debriefing dengan dua orang ahli Grounded Theory yang tidak terlibat langsung dalam proses penelitian namun memberikan umpan balik kritis terhadap perkembangan teori yang dihasilkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### **Teori Substantif: Karier sebagai Portofolio Makna**

Proses analisis Grounded Theory yang berlangsung secara intensif dan iteratif selama delapan bulan menghasilkan sebuah teori substantif yang diberi nama "Karier sebagai Portofolio Makna", sebuah kerangka konseptual yang menggambarkan cara khas Generasi Z mengonstruksi, mengevaluasi, dan menavigasi perjalanan karier mereka dalam konteks organisasi modern. Teori ini memiliki kategori inti berupa "negosiasi makna kerja berkelanjutan" yang menggambarkan proses aktif dan berkelanjutan yang dilakukan Generasi Z dalam menegosiasikan relevansi dan nilai dari peran kerja mereka saat ini terhadap visi karier jangka panjang yang mereka miliki. Berbeda dari model karier konvensional yang memandang kemajuan karier sebagai gerakan vertikal dalam hierarki organisasional, Generasi Z dalam penelitian ini secara konsisten menggunakan metafora "portofolio" untuk mendeskripsikan cara mereka memikirkan akumulasi pengalaman kerja mereka, di mana setiap posisi, proyek, atau pengalaman dinilai kontribusinya terhadap kekayaan dan keragaman portofolio secara keseluruhan. Seorang partisipan yang bekerja

sebagai product manager di sebuah startup teknologi di Jakarta mengungkapkan pandangannya dengan sangat artikulatif: ia tidak pernah berpikir tentang naik jabatan sebagai tujuan karier, melainkan tentang apakah pekerjaan yang ia lakukan hari ini menambah sesuatu yang baru dan berharga ke dalam cerita hidup kerjanya yang sedang ia tulis sendiri. Metafora portofolio ini bukan sekadar kiasan linguistik tetapi merepresentasikan paradigma karier yang sesungguhnya berbeda, di mana nilai karier diukur bukan dari senioritas atau posisi hierarkis melainkan dari kedalaman, keragaman, dan relevansi koleksi pengalaman yang terakumulasi. Temuan ini secara langsung menantang asumsi dasar dari model-model karier konvensional yang masih mendominasi sistem manajemen karier di sebagian besar organisasi Indonesia dan menegaskan perlunya reformulasi konseptual yang mendasar.

### **Tiga Kondisi Kontekstual Mediator Keberlanjutan Karier**

Kategori inti "negosiasi makna kerja berkelanjutan" dalam teori yang dihasilkan dimediasi oleh tiga kondisi kontekstual utama yang secara bersamaan menentukan apakah dan bagaimana Generasi Z memandang karier dalam sebuah organisasi sebagai "berkelanjutan" yang layak untuk diinvestasikan secara serius. Kondisi pertama adalah fleksibilitas organisasional, yang oleh partisipan Generasi Z tidak dimaknai semata-mata sebagai fleksibilitas waktu dan tempat kerja, melainkan lebih dalam sebagai fleksibilitas dalam mendefinisikan peran, lintas-berkontribusi di luar batas jabatan formal, dan memodifikasi jalur karier sesuai dengan perkembangan minat dan kompetensi yang berkembang secara dinamis. Kondisi kedua adalah resonansi nilai, yang merujuk pada derajat keselarasan antara nilai-nilai dan misi yang diekspresikan oleh organisasi dengan nilai-nilai personal yang dipegang oleh individu Generasi Z, di mana partisipan secara konsisten menunjukkan intoleransi yang sangat rendah terhadap ketidakselarasan nilai yang terbaca sebagai performatif atau tidak otentik. Kondisi ketiga adalah visibilitas dampak personal, yaitu sejauh mana Generasi Z dapat dengan jelas melihat dan merasakan hubungan antara kontribusi individual mereka dengan hasil nyata yang bermakna bagi orang lain, komunitas, atau misi yang lebih besar dari sekadar profit perusahaan. Ketiga kondisi ini tidak berfungsi secara independen melainkan saling berinteraksi dalam pola yang kompleks, di mana ketidakhadiran salah satu kondisi dapat dikompensasi hingga batas tertentu oleh kekuatan dua kondisi lainnya, namun ketidakhadiran dua kondisi atau lebih secara simultan hampir selalu menghasilkan keputusan untuk mencari karier di tempat lain. Dinamika tiga kondisi ini memberikan organisasi "peta diagnostik" yang konkret untuk mengevaluasi daya tahan (stickiness) mereka terhadap talenta Generasi Z, dan menegaskan bahwa retensi generasi ini tidak dapat dimenangkan hanya dengan insentif finansial tanpa memperhatikan kualitas ekosistem makna yang mereka tawarkan.

### **Temporalitas Karier Terkompresi: Ciri Khas Generasi Z**

Analisis data juga mengidentifikasi sebuah dimensi yang sangat distingtif dari cara Generasi Z memandang karier berkelanjutan, yaitu apa yang dalam teori ini diberi konsep "temporalitas karier yang terkompresi". Berbeda dari Generasi Milenial yang masih cukup bersedia berinvestasi dua hingga tiga tahun dalam satu peran untuk membuktikan kompetensi dan mendapatkan kepercayaan, Generasi Z dalam penelitian ini menunjukkan orientasi waktu yang jauh lebih pendek dalam mengevaluasi relevansi sebuah posisi, dengan mayoritas partisipan mengindikasikan bahwa mereka mulai meragukan nilai berkelanjutan dari sebuah peran setelah sekitar 12 hingga 18 bulan tanpa perkembangan yang signifikan dan terasa. Kondisi ini tidak dapat dipahami sebagai ketidaksabaran atau kurangnya komitmen seperti yang sering diatribusikan secara negatif oleh manajer dari generasi sebelumnya, melainkan harus dipahami dalam konteks bahwa Generasi Z tumbuh dalam ekosistem digital yang memberikan umpan balik instan, di mana relevansi sebuah konten atau platform diukur dalam hitungan detik. Seorang partisipan yang bekerja di industri keuangan di Surabaya menggambarkan perspektif temporalnya dengan sangat jelas: dalam satu tahun, ia sudah bisa menilai apakah sebuah pekerjaan akan terus memberinya sesuatu yang baru atau tidak, dan ia tidak merasa perlu menunggu lebih lama karena waktu adalah sumber daya yang tidak bisa dikembalikan dan harus diinvestasikan dengan serius seperti uang. Temporalitas terkompresi ini memiliki implikasi langsung bagi desain jalur karier

dalam organisasi: jalur karier yang dirancang untuk bergerak setiap tiga hingga lima tahun tidak akan cukup menarik bagi Generasi Z yang membutuhkan bukti kemajuan dan variasi yang lebih sering dan lebih terlihat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Schroth (2019) tentang kebutuhan Generasi Z terhadap umpan balik yang lebih frekuen, namun memperluas pemahaman tersebut ke dimensi yang lebih strategis tentang bagaimana frekuensi dan kecepatan perkembangan memengaruhi evaluasi keberlanjutan karier.

### **Collective Individualism: Paradoks Karier Generasi Z**

Salah satu temuan paling mengejutkan dan paling menantang dari penelitian ini adalah identifikasi konstruk yang dinamakan "collective individualism" sebagai karakteristik karier Generasi Z yang membedakannya secara signifikan dari narasi dominan tentang individualisasi karier. Di satu sisi, Generasi Z dalam penelitian ini menampilkan otonomi dan individualisme yang sangat kuat dalam menentukan arah karier mereka, menolak definisi sukses yang dipaksakan dari luar, dan membangun narasi karier yang berpusat pada diri sendiri. Namun di sisi lain, mereka secara paradoks sangat membutuhkan dan secara aktif membangun komunitas profesional yang kuat, baik dalam organisasi maupun lintas organisasi, dan membuat keputusan karier yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana komunitas mereka memandang dan menilai berbagai pilihan karier yang tersedia. Fenomena "career validation through community" yang teridentifikasi ini menggambarkan bagaimana Generasi Z menggunakan jaringan sosial digital mereka sebagai semacam dewan konsultatif informal yang diajak berdiskusi dan dimintai pendapat dalam setiap keputusan karier yang signifikan. Temuan ini memiliki implikasi menarik bagi praktik manajemen: organisasi yang berhasil membangun komunitas profesional yang aktif, baik internal maupun eksternal, dan memposisikan diri mereka sebagai enabler dari community building tersebut akan memiliki daya tarik karier yang jauh lebih besar di mata Generasi Z. Konstruk "collective individualism" ini merupakan kontribusi orisinal penelitian ini yang belum pernah diidentifikasi dalam literatur tentang orientasi karier generasional sebelumnya, dan membuka perspektif baru yang kaya untuk penelitian lanjutan tentang peran komunitas digital dalam konstruksi identitas dan karier Generasi Z.

### **Moderasi Gender dan Konteks Budaya Lokal**

Dimensi gender dan konteks budaya lokal ditemukan sebagai variabel moderator yang secara konsisten mempengaruhi pola konstruksi karier, meskipun dalam bentuk yang lebih subtle dan lebih bernuansa daripada yang diprediksi sebelumnya. Partisipan perempuan Generasi Z menunjukkan orientasi karier yang sangat kompetitif dan berorientasi pencapaian tinggi, namun dalam banyak kasus mereka juga mengekspresikan tekanan ganda yang khas konteks Indonesia: tekanan dari dalam diri untuk mengejar ambisi karier secara penuh dan tekanan sosial-keluarga yang mengantisipasi transisi peran gender tradisional di masa mendatang. Menariknya, tekanan ganda ini tidak selalu menghasilkan kompromi atau penurunan ambisi, melainkan mendorong banyak partisipan perempuan untuk memilih organisasi dan jalur karier yang secara eksplisit menawarkan fleksibilitas yang dianggap kompatibel dengan kemungkinan perubahan peran di masa depan, sebuah pertimbangan yang hampir tidak pernah muncul dalam narasi partisipan laki-laki. Konteks budaya juga memainkan peran yang signifikan dalam cara Generasi Z menavigasi tegangan antara otonomi karier individual dan ekspektasi keluarga, di mana banyak partisipan menggambarkan proses negosiasi yang berkelanjutan dengan orang tua dan keluarga besar tentang pilihan karier yang dianggap tidak konvensional. Partisipan dari Denpasar secara khusus mengekspresikan dimensi kultural yang unik terkait konsep "karier yang tidak memalukan keluarga" yang harus diintegrasikan ke dalam narasi karier personal mereka, sebuah dimensi yang hampir tidak pernah muncul dalam literatur karier Barat. Temuan-temuan tentang dimensi gender dan kultural ini memperkuat argumen bahwa teori karier Generasi Z yang dikembangkan dalam konteks Barat tidak dapat ditransplantasikan begitu saja ke konteks Indonesia dan harus dikontekstualisasikan ulang dengan mempertimbangkan variabel-variabel lokal yang sangat spesifik dan signifikan ini.

### **Pembahasan**

### **Model Dynamic Portfolio Career Management (DPCM)**

Sintesis dari seluruh temuan penelitian memungkinkan peneliti untuk menawarkan sebuah model manajemen karier responsif yang secara spesifik dirancang berdasarkan cara Generasi Z mengonstruksi dan menegosiasikan makna karier berkelanjutan. Model ini, yang dinamakan "Dynamic Portfolio Career Management" (DPCM), terdiri dari empat pilar yang harus diimplementasikan secara terintegrasi untuk menghasilkan ekosistem karier yang benar-benar resonan dengan Generasi Z. Pilar pertama adalah "Meaning Architecture", yaitu desain peran dan jalur karier yang secara eksplisit membangun dan mengkomunikasikan koneksi antara kontribusi individual dengan dampak yang lebih besar dan bermakna bagi pemangku kepentingan yang relevan. Pilar kedua adalah "Velocity Management", yaitu sistem pengembangan karier yang dirancang untuk memberikan stimulus pertumbuhan dan variasi yang cukup sering untuk memenuhi kebutuhan temporalitas terkompresi Generasi Z, termasuk micro-promotions, lateral enrichment, dan project-based leadership opportunities. Pilar ketiga adalah "Community Enablement", yaitu investasi aktif dalam pembangunan komunitas profesional yang bermakna baik di dalam maupun lintas batas organisasi, yang secara langsung menjawab kebutuhan "collective individualism" yang teridentifikasi. Pilar keempat adalah "Value Coherence", yaitu komitmen organisasional yang konsisten dan dapat diverifikasi untuk mengintegrasikan nilai-nilai yang dikomunikasikan dengan praktik-praktik nyata dalam kehidupan organisasi sehari-hari, karena Generasi Z memiliki radar yang sangat sensitif terhadap inkonsistensi antara retorika dan realitas. Model DPCM ini merepresentasikan kontribusi praktis utama dari penelitian ini dan dirancang untuk langsung dapat diterapkan oleh praktisi sumber daya manusia dalam mengevaluasi dan merancang ulang sistem manajemen karier mereka agar lebih adaptif terhadap realitas ekspektasi Generasi Z yang sedang menjadi mayoritas angkatan kerja baru.

Temuan penelitian ini memperlihatkan keselarasan sekaligus perluasan terhadap kerangka-kerangka teoritis yang telah ada dalam literatur karier. Teori "Karier sebagai Portofolio Makna" yang dihasilkan secara langsung memperluas konsep Protean Career Theory Hall (2004), yang menekankan peran individu sebagai arsitek karier berbasis nilai personal, dengan menambahkan dimensi kurasi aktif dan evaluasi kontribusi berbasis makna yang lebih spesifik pada karakteristik Generasi Z. Sementara itu, konstruk "negosiasi makna kerja berkelanjutan" sebagai kategori inti teori ini berdialog secara produktif dengan kerangka Sustainable Career De Vos, Van der Heijden, dan Arnold (2021) yang menekankan kemampuan individu mempertahankan karier yang memuaskan sepanjang waktu, namun merevisinya dengan menunjukkan bahwa bagi Generasi Z, "keberlanjutan" karier tidak lagi dimaknai sebagai stabilitas linier melainkan sebagai relevansi dinamis portofolio pengalaman yang terus dikurasi. Perbedaan konseptual ini bukan sekadar nuansa semantik, melainkan mencerminkan pergeseran paradigmatis mendasar dalam cara generasi termuda memandang hubungan mereka dengan dunia kerja.

Tiga kondisi kontekstual mediator yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu fleksibilitas organisasional, resonansi nilai, dan visibilitas dampak personal, memberikan substansi empiris yang konkret bagi asumsi-asumsi yang sebelumnya hanya dikemukakan secara deskriptif dalam literatur tentang Generasi Z. Schroth (2019) dan Dimock (2019) telah mengidentifikasi bahwa Generasi Z sangat menghargai otonomi dan relevansi sosial dari pekerjaan, namun belum mengoperasionalkan bagaimana kondisi-kondisi tersebut berinteraksi secara sistematis dalam menentukan keputusan karier. Penelitian ini menjawab celah tersebut dengan menunjukkan bahwa ketiga kondisi tersebut berfungsi sebagai sistem yang saling bergantung, bukan sebagai faktor-faktor yang berdiri sendiri. Temuan ini juga memperkuat argumentasi Lyons dan Kuron (2014) tentang pentingnya mempertimbangkan variasi intra-generasional, yang dalam penelitian ini terwujud dalam moderasi yang dilakukan oleh gender dan konteks budaya lokal terhadap pola konstruksi karier Generasi Z Indonesia.

Dua konstruk orisinal yang dihasilkan penelitian ini membuka wacana teoritis yang belum pernah diartikulasikan sebelumnya dalam literatur karier generasional. Pertama, "temporalitas karier terkompresi" memberikan penjelasan yang lebih bernuansa dan tidak menghakimi terhadap fenomena tingginya tingkat perpindahan kerja Generasi Z yang selama ini cenderung dijelaskan melalui atribusi negatif seperti kurangnya loyalitas atau ketidakdewasaan. Temuan ini selaras

dengan data LinkedIn Indonesia (2023) yang mencatat median masa kerja Generasi Z hanya sekitar 18 bulan, namun menawarkan kerangka interpretatif yang lebih konstruktif bahwa pola tersebut adalah respons rasional terhadap ekosistem digital yang membentuk cara mereka memproses informasi dan mengevaluasi relevansi. Kedua, konstruk "collective individualism" secara signifikan memperbarui pemahaman tentang individualisasi karier dalam era digital, dengan menunjukkan bahwa otonomi karier Generasi Z tidak bersifat atomistik melainkan terjalin erat dengan dinamika komunitas profesional digital mereka. Temuan ini merupakan kontribusi orisinal yang paling signifikan dari penelitian ini terhadap teori identitas karier generasional dan membutuhkan eksplorasi lebih lanjut dalam penelitian-penelitian mendatang.

Model Dynamic Portfolio Career Management (DPCM) yang diusulkan merepresentasikan terjemahan praktis dari seluruh temuan teoritis ke dalam kerangka kerja yang dapat dioperasionalkan oleh praktisi sumber daya manusia. Keempat pilar model ini, yaitu Meaning Architecture, Velocity Management, Community Enablement, dan Value Coherence, dirancang secara terintegrasi untuk menjawab secara simultan keempat kondisi yang membentuk konstruksi karier Generasi Z. Dibandingkan dengan model-model manajemen karier konvensional yang cenderung berfokus pada jalur promosi vertikal dan insentif finansial, model DPCM menawarkan perspektif yang jauh lebih holistik dengan menempatkan ekosistem makna, kecepatan perkembangan, komunitas, dan koherensi nilai sebagai variabel-variabel yang harus dikelola secara strategis dan terintegrasi. Dengan demikian, model ini tidak hanya relevan secara akademis tetapi juga memiliki nilai aplikatif yang tinggi bagi organisasi-organisasi Indonesia yang sedang berjuang untuk mempertahankan talenta Generasi Z terbaik mereka dalam lanskap persaingan talenta yang semakin kompetitif.

## SIMPULAN

Penelitian ini berhasil membangun teori substantif orisinal yang dinamakan "Karier sebagai Portofolio Makna" melalui proses Grounded Theory konstruktivis yang ketat dan sistematis terhadap dua puluh dua pekerja muda Generasi Z di kawasan urban Indonesia. Teori ini menawarkan perspektif konseptual yang secara fundamental berbeda dari kerangka karier konvensional dengan menggambarkan karier Generasi Z sebagai portofolio pengalaman yang dikurasi secara aktif berdasarkan kriteria kontribusi terhadap makna personal, kedalaman pembelajaran, dan visibilitas dampak, bukan berdasarkan hierarki posisi atau senioritas institusional. Tiga kondisi kontekstual utama yang menjadi mediator kategori inti penelitian ini, yaitu fleksibilitas organisasional, resonansi nilai, dan visibilitas dampak personal, memberikan organisasi kerangka diagnostik yang konkret dan dapat dioperasionalkan untuk mengevaluasi daya tarik karier mereka bagi talenta Generasi Z. Dua konstruk orisinal yang dihasilkan penelitian ini, yaitu "temporalitas karier terkompresi" dan "collective individualism", memperkaya literatur identitas karier generasional dengan konsep-konsep yang belum pernah diartikulasikan sebelumnya dan membuka agenda penelitian baru yang sangat menjanjikan untuk dieksplorasi lebih lanjut. Model Dynamic Portfolio Career Management yang diusulkan sebagai hasil sintesis temuan memberikan panduan implementasi yang praktis dan terstruktur bagi organisasi yang ingin mentransformasi sistem manajemen karier mereka agar benar-benar responsif terhadap karakteristik unik Generasi Z. Secara metodologis, penelitian ini juga meneguhkan nilai dan kekuatan Grounded Theory konstruktivis sebagai pendekatan yang sangat produktif untuk menghasilkan teori baru yang relevan dan berakar pada konteks lokal dalam bidang manajemen karier dan pengembangan sumber daya manusia.

Kontribusi penelitian ini terhadap ilmu manajemen karier dan psikologi industri-organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga lapisan yang saling memperkuat. Secara teoritis, penelitian ini mengisi celah yang sangat signifikan dalam literatur dengan menghadirkan teori karier yang lahir dari konteks dan pengalaman Generasi Z Indonesia, bukan sekadar mengadaptasi teori-teori yang dikembangkan dari populasi Barat yang berbeda secara kultural, demografis, dan kontekstual. Secara metodologis, penelitian ini memberikan demonstrasi yang kuat tentang bagaimana Grounded Theory konstruktivis dapat diaplikasikan secara rigorous dalam penelitian karier dan sumber daya manusia di Indonesia, membuka jalan bagi penelitian-penelitian serupa yang menggunakan metodologi induktif dalam konteks Asia Tenggara. Secara praktis, teori dan

model yang dihasilkan memberikan dasar ilmiah yang kokoh bagi perancangan ulang sistem manajemen karier yang lebih inklusif, responsif, dan berorientasi pada pengalaman, yang merupakan kebutuhan mendesak bagi organisasi-organisasi Indonesia yang tengah berjuang untuk memenangkan perang talenta Generasi Z. Keterbatasan penelitian ini terutama terletak pada fokus geografis yang terbatas pada tiga kota besar, sehingga dinamika karier Generasi Z di kota-kota menengah atau daerah dengan karakteristik industri yang berbeda kemungkinan besar menghasilkan variasi teoritis yang belum tertangkap oleh penelitian ini. Penelitian lanjutan dengan desain longitudinal yang mengikuti perkembangan konstruksi karier Generasi Z dari waktu ke waktu, studi komparatif lintas kota dan lintas budaya regional, serta pengujian kuantitatif terhadap proposisi-proposisi teoritis yang dihasilkan akan secara signifikan memperkuat dan memperluas fondasi pengetahuan yang telah dibangun oleh penelitian ini. Dengan menempatkan suara Generasi Z di pusat wacana akademis dan kebijakan tentang karier, kita membangun fondasi yang lebih adil, lebih relevan, dan lebih berkelanjutan untuk ekosistem kerja Indonesia masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195100143.001.0001>

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1049732315614304>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1049732317722630>

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Arnold, J. (2021). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial survey: Waves of change*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://doi.org/10.1177/10591478221080504>

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://doi.org/10.1177/10591478221080504>

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>

Hernandez-Sanchez, B. R., Cardella, G. M., & Sanchez-Garcia, J. C. (2022). Entrepreneurship and well-being in university students from Portugal and Spain: The mediating role of knowledge acquisition. *Frontiers in Psychology*, 12, 608051. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.608051>

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1),

S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2015). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 671–695. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.994515>

Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2017). *Proactivity at work: Making things happen in organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315745473>

Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2015). The development and initial validation of a career calling scale for emerging adults. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 91–106. <https://doi.org/10.1177/1069072714523090>

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books. <https://doi.org/10.1177/0956797617733254>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1037/a0027408>

Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1–19). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00008>

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>