



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 11636-11644

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Kesenjangan antara Ekspektasi dan Realitas Kerja pada Generasi Z: Studi Fenomenologi pada Pekerja Awal Karir di Kawasan Industri Bekasi

Dewi Juliana¹, Arie Hendra Saputro², Recky³, Andhika Mochamad Siddiq⁴

Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun Bandung

¹dewijuliana@student.inaba.ac.id, ²arie.hendra@inaba.co.id, ³recky@inaba.co.id, ⁴andhika.mochamad@inaba.co.id

Abstrak

Generasi Z memasuki dunia kerja dengan ekspektasi yang relatif ideal mengenai keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, dan kejelasan jenjang karier, namun realitas organisasi manufaktur di kawasan industri sering berbeda jauh dari harapan tersebut. Penelitian sebelumnya dominan menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga pengalaman subjektif pekerja Gen Z masih belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan memahami pengalaman hidup pekerja Generasi Z dalam menghadapi kesenjangan ekspektasi-realitas kerja pada tahap awal karier di kawasan industri Bekasi, menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi transendental Moustakas yang dibantu perangkat lunak NVivo 14. Data dikumpulkan dari sepuluh informan utama pekerja Generasi Z berstatus kontrak, tetap, dan outsourcing dengan masa kerja 6 bulan–5 tahun, melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi selama 1–6 Juni 2026, hingga tercapai titik kejenuhan data. Hasil penelitian mengungkap enam tema yang membentuk satu proses transisional berkelanjutan: ekspektasi kerja ideal, realitas organisasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian, kesenjangan ekspektasi-realitas, dampak psikologis dan emosional, strategi adaptasi dan pembentukan career resilience, serta rekonstruksi makna kerja dan identitas profesional. Esensi pengalaman yang ditemukan menunjukkan bahwa kesenjangan tersebut bukan kegagalan individu, melainkan proses negosiasi berkelanjutan yang, melalui dukungan adaptasi yang tepat, dapat bermuara pada penguatan ketahanan karier. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi kajian Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai dinamika Generasi Z serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi dan kebijakan onboarding yang lebih adaptif.

Kata Kunci: Generasi Z, Expectation-Reality Gap, Psychological Contract, Career Resilience, Quarter Life Crisis, Fenomenologi, Industri Manufaktur.

1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital, perubahan Pola bisnis, serta transformasi dunia industri telah membawa perubahan signifikan terhadap dinamika pasar kerja dan karakteristik tenaga kerja modern. Perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi jenis pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, tetapi juga mengubah cara individu memandang pekerjaan dan karier. Salah satu kelompok yang saat ini menjadi perhatian utama dalam dunia kerja adalah Generasi Z, yaitu generasi yang lahir dan tumbuh pada era digital dengan akses informasi yang luas serta tingkat keterhubungan yang tinggi melalui berbagai platform teknologi.

Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya karena mereka tumbuh dalam lingkungan yang sarat dengan perkembangan teknologi, media sosial, dan arus informasi yang berlangsung secara cepat. Kondisi tersebut membentuk pola pikir yang lebih terbuka, adaptif, dan kritis terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk pekerjaan. Bagi Generasi Z, pekerjaan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai sumber penghasilan, melainkan juga sebagai sarana pengembangan diri, aktualisasi potensi, pembentukan identitas profesional, serta pencapaian keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Oleh karena itu, generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, hubungan dengan atasan, kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan kesejahteraan psikologis.

Di Indonesia, masuknya Generasi Z ke dalam pasar kerja berlangsung bersamaan dengan berbagai tantangan ketenagakerjaan yang masih dihadapi hingga saat ini. Data Badan Pusat Statistik (BPS) per Agustus 2025 mencatat

Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) nasional sebesar 4,85 persen, dengan kelompok usia muda 15–24 tahun, mayoritas Generasi Z menjadi penyumbang TPT tertinggi, yaitu 16,89 persen, jauh di atas rata-rata nasional. Data Sakernas sebelumnya (Februari 2025) bahkan menunjukkan bahwa kelompok usia muda menyumbang hampir separuh dari total pengangguran terbuka di Indonesia, yakni sekitar 48,77 persen. Selain persoalan akses kerja, berbagai studi terbaru juga mengindikasikan tingkat turnover intention yang relatif tinggi pada pekerja Generasi Z, termasuk di sektor manufaktur, yang dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara harapan terhadap work-life balance, kompensasi, dan pengembangan karier dengan kondisi aktual di tempat kerja. Sementara itu, sektor industri pengolahan (manufaktur) tercatat sebagai salah satu dari tiga sektor penyerap tenaga kerja terbesar secara nasional, sehingga dinamika pekerja muda di sektor ini memiliki relevansi yang luas. Kondisi-kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun jumlah penduduk bekerja meningkat, kualitas pekerjaan yang tersedia belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan pekerja muda, sehingga banyak pekerja pada tahap awal karier masih menghadapi keterbatasan kesempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi, ketidakpastian jalur karier, tingkat kompensasi yang relatif rendah, serta tuntutan pekerjaan yang tinggi. Situasi tersebut menciptakan kondisi yang memungkinkan munculnya kesenjangan antara harapan yang dimiliki sebelum memasuki dunia kerja dengan pengalaman nyata yang diperoleh setelah bekerja.

Kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja menjadi fenomena yang semakin relevan untuk dikaji karena memiliki implikasi yang luas terhadap individu maupun organisasi. Ketika harapan yang dimiliki pekerja tidak sesuai dengan kondisi yang mereka hadapi, berbagai konsekuensi dapat muncul, seperti menurunnya kepuasan kerja, rendahnya keterikatan terhadap organisasi, meningkatnya keinginan untuk berpindah kerja (job hopping), munculnya perilaku quiet quitting, hingga timbulnya kecemasan karier yang dikenal sebagai quarter life crisis. Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa persoalan yang dihadapi Generasi Z tidak hanya berkaitan dengan faktor ekonomi, tetapi juga menyangkut aspek psikologis, sosial, dan profesional yang memengaruhi pengalaman kerja mereka secara keseluruhan.

Kawasan Industri Bekasi dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia yang menjadi pusat aktivitas manufaktur nasional maupun multinasional. Karakteristik pekerjaan pada sektor manufaktur umumnya ditandai oleh sistem kerja yang formal, target produksi yang ketat, struktur organisasi yang berlapis, serta tingkat disiplin kerja yang tinggi. Kondisi tersebut berpotensi menciptakan pengalaman kerja yang berbeda dengan ekspektasi sebagian pekerja Generasi Z yang menginginkan fleksibilitas, komunikasi yang terbuka, kesempatan berkembang yang cepat, dan lingkungan kerja yang lebih partisipatif. Oleh karena itu, Kawasan Industri Bekasi menjadi konteks yang relevan untuk memahami bagaimana pekerja Generasi Z memaknai pengalaman kerja mereka pada masa awal karier.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji Generasi Z dalam konteks kepuasan kerja, work-life balance, retensi karyawan, employer branding, job hopping, dan quiet quitting. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel melalui kuesioner dan analisis statistik. Pendekatan tersebut memang mampu menjelaskan pola hubungan dan pengaruh antar faktor tertentu, tetapi belum mampu menggambarkan secara mendalam bagaimana pekerja Generasi Z mengalami, memahami, dan memberikan makna terhadap kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja yang mereka hadapi. Padahal, pengalaman kerja merupakan fenomena yang kompleks karena tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi objektif organisasi, tetapi juga oleh interpretasi subjektif individu terhadap pengalaman tersebut. Kesenjangan inilah yang menjadi celah penelitian (research gap) yang berusaha dijawab melalui penelitian ini: minimnya kajian kualitatif-fenomenologis yang mengeksplorasi pengalaman subjektif pekerja Generasi Z, khususnya pada konteks sektor manufaktur yang memiliki karakteristik kerja formal dan hierarkis.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi transcendentale Clark Moustakas untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif pekerja Generasi Z, yang berbeda dari mayoritas penelitian terdahulu yang bersifat kuantitatif-korelasional. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan konsep psychological contract dan career resilience sebagai lensa analitis untuk memahami bagaimana kesenjangan ekspektasi-realitas kerja terbentuk dan dimaknai, bukan sekadar diukur sebagai variabel yang berhubungan secara statistik. Ketiga, penelitian ini mengambil konteks spesifik Kawasan Industri Bekasi sebagai representasi sektor manufaktur dengan karakteristik kerja formal dan hierarkis, yang relatif belum banyak menjadi fokus kajian fenomenologis terhadap Generasi Z di Indonesia. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan penelitian yang mampu menggali pengalaman hidup pekerja Generasi Z secara lebih mendalam melalui pendekatan fenomenologi, sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian

Manajemen Sumber Daya Manusia dan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik tenaga kerja Generasi Z.

Berdasarkan latar belakang dan research gap yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pekerja Generasi Z memaknai ekspektasi kerja ideal sebelum memasuki dunia kerja di sektor manufaktur?
2. Bagaimana realitas organisasi yang dihadapi pekerja Generasi Z pada masa awal karier di Kawasan Industri Bekasi?
3. Bagaimana bentuk kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja yang dialami informan, serta dampak psikologis yang ditimbulkannya?
4. Bagaimana strategi adaptasi, career resilience, dan rekonstruksi makna kerja yang dibangun pekerja Generasi Z dalam menghadapi kesenjangan tersebut?

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi transcendental yang dikembangkan oleh Clark Moustakas. Pendekatan fenomenologi dipilih karena penelitian ini berfokus pada upaya memahami pengalaman hidup (lived experiences) pekerja Generasi Z dalam menghadapi kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja pada masa awal karier. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengujian hubungan antarvariabel, fenomenologi memungkinkan peneliti mengeksplorasi secara mendalam bagaimana individu mengalami, menafsirkan, dan memaknai suatu fenomena dalam kehidupan sehari-hari.

Secara spesifik, fenomenologi transcendental Moustakas dipilih dibandingkan varian fenomenologi lain, seperti fenomenologi interpretatif (IPA) atau fenomenologi hermeneutik Van Manen, karena tiga alasan. Pertama, Moustakas menekankan proses epoche (bracketing) secara sistematis sehingga peneliti dapat menahan asumsi pribadi secara eksplisit sebelum memasuki tahap analisis, yang relevan mengingat peneliti memiliki keterlibatan profesional pada isu ketenagakerjaan. Kedua, tahapan analisis Moustakas (horizontalization, clustering of meaning, textural description, structural description, dan synthesis of essence) bersifat terstruktur dan dapat diaudit, sehingga memudahkan penelusuran proses analisis oleh pembaca atau reviewer. Ketiga, fenomenologi transcendental berorientasi pada penemuan esensi pengalaman (essence of experience) yang dialami bersama oleh seluruh informan, sehingga sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu merumuskan esensi pengalaman kolektif pekerja Generasi Z dalam menghadapi kesenjangan ekspektasi-realitas kerja, bukan sekadar menginterpretasikan pengalaman individual secara terpisah.

Penelitian dilaksanakan di Kawasan Industri Bekasi, Jawa Barat, yang merupakan salah satu pusat industri manufaktur terbesar di Indonesia. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kawasan industri memiliki karakteristik lingkungan kerja yang kompleks, ditandai oleh target produksi yang tinggi, sistem kerja yang formal, struktur organisasi yang hierarkis, serta tuntutan disiplin kerja yang ketat. Karakteristik tersebut menjadikan kawasan industri sebagai konteks yang relevan untuk memahami dinamika pengalaman kerja Generasi Z pada fase awal karier

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik informan terhadap tujuan penelitian. Kriteria informan meliputi: (1) Lahir antara tahun 1997-2012, (2) Karyawan aktif, (3) Masa kerja minimal 6 bulan dan maksimal 5 tahun, (4) Perusahaan manufaktur yang berada di kawasan industri Bekasi, (5) Pernah mengalami perbedaan antara harapan dan realitas kerja, (6) Bersedia menjadi informan penelitian. 10 orang informan utama, yang dianggap mampu memberikan informasi yang kaya dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Profil ringkas kesepuluh informan disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Profil singkat informan

Kode Jabatan		Status Kerja Masa Kerja	
P01	Quality Control	Kontrak	2 Tahun
P02	Admin Produksi	Tetap	1 Tahun
P03	Staff HR	Kontrak	3 Tahun

Kode Jabatan		Status Kerja Masa Kerja	
P04	Operator Produksi	Kontrak	1,5 Tahun
P05	Staff Operasional	Outsourcing	8 Bulan
P06	Maintenance	Kontrak	2 Tahun
P07	Recruitment Staff	Kontrak	1 Tahun
P08	PPIC Staff	Tetap	4 Tahun
P09	Customer Service	Kontrak	7 Bulan
P10	Staff IT	Kontrak	2 Tahun

Sumber: Hasil Pengumpulan Data Peneliti, 2026.

Proses pengumpulan data dihentikan setelah mencapai saturation data, yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh dari informan kedelapan telah menunjukkan pengulangan tema dan tidak ditemukan lagi tema-tema baru yang signifikan dibandingkan dengan informan-informan sebelumnya. Indikasi tercapainya saturasi data ditandai oleh kesamaan pola jawaban terkait ekspektasi kerja, bentuk kesenjangan yang dirasakan, dan strategi adaptasi yang dilakukan pada wawancara informan ke-8 hingga ke-10, sehingga peneliti memutuskan untuk tidak menambah jumlah informan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan sebagai teknik utama untuk menggali pengalaman subjektif informan terkait ekspektasi kerja sebelum memasuki dunia kerja, pengalaman aktual yang diperoleh setelah bekerja, bentuk kesenjangan yang dirasakan, dampak yang muncul, serta strategi adaptasi yang dilakukan. Observasi dilakukan untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai lingkungan kerja dan perilaku informan, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dalam pelaksanaan penelitian, aspek etika penelitian menjadi perhatian utama. Sebelum wawancara dilakukan, seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan, prosedur, manfaat, serta potensi risiko penelitian, dan diminta memberikan persetujuan secara sukarela (informed consent) secara tertulis. Informan juga diberikan hak untuk menolak menjawab pertanyaan tertentu atau mengundurkan diri dari penelitian sewaktu-waktu tanpa konsekuensi apa pun. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas informan dengan menggunakan kode khusus, yaitu P01 hingga P08, serta menyimpan seluruh data mentah (rekaman wawancara dan transkrip) secara aman dan hanya dapat diakses oleh tim peneliti, guna melindungi privasi dan menjaga keamanan informasi yang diberikan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kesepuluh informan yang memiliki latar belakang posisi, jenis kelamin, dan masa kerja yang berbeda (lihat Tabel 1), sehingga peneliti dapat memeriksa konsistensi maupun variasi pengalaman antar informan terhadap fenomena yang sama. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara mendalam dengan hasil observasi langsung di lingkungan kerja informan serta dokumen pendukung (misalnya kebijakan perusahaan dan dokumentasi kegiatan kerja), untuk memeriksa apakah pernyataan informan dalam wawancara konsisten dengan kondisi yang teramati di lapangan. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil interpretasi awal kepada sebagian informan untuk memastikan kesesuaian antara makna yang dirumuskan peneliti dengan pengalaman yang sesungguhnya dirasakan informan. Penerapan triangulasi dan member checking ini bertujuan meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan kepercayaan (trustworthiness) terhadap hasil penelitian.

Analisis data dilakukan dengan mengacu pada tahapan fenomenologi transendental Clark Moustakas dan didukung oleh perangkat lunak NVivo 14 untuk membantu proses pengorganisasian data, pengkodean (coding), pembentukan node tematik, serta identifikasi pola dan tema lintas informan. Penggunaan NVivo 14 memungkinkan peneliti mengelola data wawancara dalam jumlah besar secara lebih sistematis serta menelusuri jejak audit (audit trail) dari kutipan mentah hingga tema akhir, sehingga memperkuat transparansi dan akuntabilitas proses analisis.

Tahap pertama adalah epoche (bracketing), yaitu proses menahan asumsi, pengalaman, dan pandangan pribadi peneliti agar tidak memengaruhi interpretasi data. Tahap kedua adalah horizontalization, yaitu mengidentifikasi seluruh pernyataan yang memiliki relevansi terhadap fenomena penelitian. Tahap ketiga adalah clustering of meaning, yaitu mengelompokkan pernyataan-pernyataan penting ke dalam unit-unit makna yang memiliki

kesamaan karakteristik. Tahap keempat adalah thematic clustering untuk menghasilkan tema-tema utama yang merepresentasikan pengalaman informan. Tahap kelima adalah penyusunan textural description yang menjelaskan apa yang dialami informan. Tahap keenam adalah structural description yang menjelaskan bagaimana pengalaman tersebut terbentuk dalam konteks tertentu. Tahap terakhir adalah synthesis of meanings and essences, yaitu proses sintesis yang menghasilkan pemahaman mendalam mengenai esensi pengalaman pekerja Generasi Z dalam menghadapi kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja pada masa awal karier.

Melalui tahapan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika psikologis, sosial, dan profesional yang dialami pekerja Generasi Z ketika beradaptasi dengan realitas organisasi di lingkungan industri manufaktur. Temuan penelitian selanjutnya digunakan untuk menjelaskan bagaimana kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja terbentuk, bagaimana dampaknya terhadap individu, serta bagaimana pekerja membangun strategi adaptasi dan ketahanan karier dalam menghadapi tantangan dunia kerja modern.

3. Hasil dan Diskusi

Lingkungan kerja di kawasan industri Bekasi bercirikan sistem produksi berbasis target, SOP ketat, sistem shift, dan struktur hierarkis, kondisi yang menuntut adaptasi tinggi, terutama bagi Generasi Z yang umumnya mengharapkan fleksibilitas lebih besar. Seluruh informan mengungkapkan pengalaman serupa: benturan antara ekspektasi awal dan realitas organisasi, meski berbeda latar pendidikan dan jenis pekerjaan. P01 menghadapi tekanan tinggi pada posisi Quality Control karena produk cacat berisiko mengganggu target produksi, diperberat status kontrak yang tidak menentu. P03 dan P07 (bidang HR dan rekrutmen) menghadapi paradoks harus menjelaskan prospek karier kepada pekerja lain sementara karier mereka sendiri belum pasti. P05 dan P09 mengalami ketidakpastian status kerja sebagai pengalaman paling dominan, sementara P10 mengungkapkan bahwa sistem hybrid yang diharapkan memberi fleksibilitas justru mengaburkan batas pekerjaan dan kehidupan pribadi. Observasi nonverbal seperti tarikan napas panjang, penurunan intonasi, dan jeda berpikir panjang memperkuat bahwa pengalaman informan memiliki dimensi afektif yang kuat, tidak sekadar kognitif.

Tabel 2. Coding Fenomenologi

Pernyataan Informan	Initial Coding	Meaning Unit
Menginginkan jam kerja fleksibel	Fleksibilitas kerja	Ekspektasi kerja
Kesulitan beradaptasi dengan aturan perusahaan	Adaptasi organisasi	Realitas kerja
Merasa kecewa karena promosi lambat	Ketidakpuasan karier	Gap ekspektasi
Mengalami stres akibat target kerja	Tekanan kerja	Dampak psikologis
Berusaha meningkatkan kompetensi	Pengembangan diri	Strategi adaptasi
Mulai memahami arti profesionalisme	Pembentukan identitas kerja	Makna kerja

Berdasarkan proses horizontalization dan thematic clustering, diperoleh enam tema utama yang menggambarkan esensi pengalaman pekerja Generasi Z dalam menghadapi kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja. Tema-tema tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berhubungan dan membentuk suatu proses pengalaman yang berkelanjutan sejak memasuki dunia kerja hingga terbentuknya pemaknaan baru terhadap pekerjaan dan karier.

Tabel 3. Tema Utama Penelitian

Tema Utama	Subtema
Ekspektasi Kerja Ideal	Fleksibilitas, work-life balance, pengembangan karier
Realitas Organisasi	Target kerja, aturan formal, sistem kerja manufaktur
Kesenjangan Ekspektasi dan Realitas	Ketidaksesuaian harapan dan pengalaman
Dampak Psikologis dan Emosional	Stres, kecewa, cemas karier
Strategi Adaptasi dan Career Resilience	Belajar, beradaptasi, membangun kompetensi
Rekonstruksi Makna Kerja	Profesionalisme, kedewasaan karier

Tema pertama yang muncul dari hasil analisis adalah ekspektasi kerja ideal yang dimiliki informan sebelum memasuki dunia kerja. Ekspektasi tersebut terbentuk melalui pengalaman pendidikan, pengaruh lingkungan sosial, media digital, serta informasi yang diperoleh selama masa perkuliahan. Sebagian besar informan memiliki gambaran bahwa dunia kerja akan memberikan ruang pengembangan diri yang luas, lingkungan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, serta peluang karier yang jelas. Harapan-harapan tersebut menjadi standar awal yang digunakan informan dalam menilai pengalaman kerja mereka.

P01 menyatakan : "Saya berharap lingkungan kerja lebih fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru."

P03 menyatakan : "Sebelum bekerja saya membayangkan proses karier bisa berkembang lebih cepat."

P07 menyatakan : "Saya ingin bekerja di tempat yang mendukung pengembangan diri dan kesehatan mental."

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z tidak lagi memandang pekerjaan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sarana aktualisasi diri dan pengembangan kompetensi. Temuan ini memperkuat pandangan Gabrielova dan Buchko (2021) yang menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi yang kuat terhadap work-life balance, fleksibilitas kerja, serta kesempatan belajar yang berkelanjutan.

Setelah memasuki dunia kerja, informan dihadapkan pada realitas organisasi yang berbeda dengan gambaran ideal yang mereka bangun sebelumnya. Lingkungan manufaktur memiliki karakteristik yang khas, seperti target kerja yang tinggi, sistem kerja yang terstruktur, aturan operasional yang ketat, serta tuntutan produktivitas yang berkelanjutan. Kondisi tersebut menjadi pengalaman dominan yang membentuk persepsi informan terhadap dunia kerja pada tahap awal karier.

P02 menyatakan : "Target produksi sangat tinggi dan banyak pekerjaan harus selesai dalam waktu yang singkat."

P04 menyatakan : "Struktur organisasi cukup formal sehingga proses komunikasi tidak selalu mudah."

P06 menyatakan : "Sebagian besar pekerjaan mengikuti SOP yang ketat sehingga ruang improvisasi cukup terbatas."

Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi manufaktur menuntut tingkat adaptasi yang tinggi dari pekerja baru. Kondisi tersebut sering kali menjadi sumber kejutan budaya kerja (workplace shock) bagi Generasi Z yang sebelumnya memiliki ekspektasi lebih fleksibel terhadap pekerjaan.

Tema berikutnya menggambarkan adanya ketidaksesuaian antara harapan awal yang dimiliki informan dengan pengalaman nyata yang mereka peroleh setelah bekerja. Kesenjangan ini muncul ketika kondisi organisasi tidak sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi terkait fleksibilitas, pengembangan karier, komunikasi organisasi, maupun keseimbangan kehidupan kerja. Fenomena tersebut menjadi inti pengalaman yang dirasakan oleh sebagian besar informan dalam penelitian ini.

P01 menyatakan : "Saya membayangkan pekerjaan lebih fleksibel, tetapi kenyataannya banyak aturan yang harus dipatuhi."

P05 menyatakan : "Saya berharap jalur karier lebih jelas sejak awal masuk perusahaan."

P08 menyatakan : "Ada perbedaan besar antara gambaran dunia kerja saat kuliah dengan kondisi nyata di perusahaan."

Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi objektif organisasi, tetapi juga oleh persepsi individu terhadap tingkat kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang mereka alami.

Kesenjangan yang dirasakan oleh informan memunculkan berbagai konsekuensi psikologis dan emosional. Dampak tersebut terlihat dalam bentuk stres kerja, kecemasan karier, penurunan motivasi, hingga munculnya keraguan terhadap pilihan karier yang telah diambil. Intensitas dampak yang dirasakan berbeda pada setiap informan, tergantung pada kemampuan adaptasi dan dukungan yang diperoleh dari lingkungan kerja.

P03 menyatakan : "Awal bekerja saya sering merasa stres karena harus menyesuaikan banyak hal sekaligus."

P04 menyatakan : "Saya sempat merasa kecewa karena pekerjaan tidak sesuai ekspektasi."

P07 menyatakan : "Ada masa ketika saya mempertanyakan pilihan karier yang saya ambil."

Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman awal memasuki dunia kerja merupakan periode kritis yang dapat memengaruhi kondisi psikologis pekerja muda. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang memadai untuk membantu proses adaptasi karyawan baru.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, para informan tidak hanya menunjukkan respons negatif. Sebaliknya, mereka berupaya mengembangkan berbagai strategi adaptasi untuk menghadapi tuntutan pekerjaan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Strategi tersebut meliputi peningkatan kompetensi, pembelajaran mandiri, pencarian dukungan sosial, serta penguatan mental dalam menghadapi tekanan kerja.

P02 menyatakan : "Saya mencoba fokus belajar agar bisa berkembang lebih cepat."

P06 menyatakan : "Saya mulai mengikuti pelatihan dan belajar dari senior."

P08 menyatakan : "Semakin lama saya memahami bahwa proses karier membutuhkan waktu."

Temuan ini menunjukkan berkembangnya career resilience pada pekerja Generasi Z. Kemampuan tersebut menjadi faktor penting yang membantu individu bertahan dan berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Seiring bertambahnya pengalaman kerja, informan mulai membangun pemahaman baru mengenai dunia kerja dan karier. Pengalaman menghadapi berbagai tantangan, tekanan, serta proses adaptasi mendorong munculnya rekonstruksi makna kerja yang lebih realistis. Informan mulai memahami bahwa keberhasilan karier tidak hanya ditentukan oleh kenyamanan kerja, tetapi juga oleh kemampuan belajar, disiplin, dan profesionalisme.

P01 menyatakan : "Saya mulai memahami bahwa dunia kerja tidak selalu sesuai harapan."

P05 menyatakan : "Saya belajar bahwa profesionalisme lebih penting daripada kenyamanan sesaat."

P07 menyatakan : "Pengalaman kerja membuat saya lebih matang dalam melihat karier."

Proses rekonstruksi makna tersebut menunjukkan adanya transformasi perspektif yang dialami pekerja Generasi Z. Pengalaman kerja tidak lagi dipandang sebagai sumber tekanan semata, tetapi sebagai proses pembelajaran yang membentuk identitas profesional mereka.

Untuk memahami temuan penelitian secara lebih mendalam, hasil penelitian dianalisis menggunakan perspektif Psychological Contract. Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memasuki organisasi dengan seperangkat harapan tidak tertulis mengenai apa yang akan mereka terima dan berikan dalam hubungan kerja. Harapan tersebut mencakup kesempatan berkembang, dukungan organisasi, penghargaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan perlakuan yang adil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan mengalami ketidaksesuaian antara psychological contract yang mereka bangun sebelum bekerja dengan kondisi aktual yang mereka temui di organisasi. Ketika harapan tersebut tidak terpenuhi, muncul berbagai respons berupa kekecewaan, stres kerja, dan keraguan terhadap masa depan karier. Namun demikian, melalui proses adaptasi dan pembelajaran, sebagian besar informan berhasil membangun kembali psychological contract yang lebih realistis dan sesuai dengan kondisi organisasi.

Temuan ini memperkuat penelitian Julianda dan Sena (2025), Yunita dan Martini (2025), serta Mahmoud et al. (2023) yang menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan Generasi Z.

4. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa pekerja Generasi Z pada tahap awal karier di Kawasan Industri Bekasi memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karier, lingkungan kerja yang suportif, serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Namun, realitas organisasi manufaktur yang ditandai oleh target kerja tinggi, aturan yang ketat, dan struktur organisasi yang formal sering kali tidak sesuai dengan harapan tersebut. Ketidaksesuaian ini memunculkan kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja yang berdampak pada munculnya stres, kecemasan karier, dan kekecewaan terhadap pekerjaan. Meskipun demikian, para pekerja menunjukkan kemampuan adaptasi melalui peningkatan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan ketahanan karier (career resilience) untuk menghadapi tuntutan organisasi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menjelaskan hubungan antara ekspektasi kerja, psychological contract, dan career resilience pada Generasi Z melalui pendekatan fenomenologi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif melalui program onboarding, pengembangan karier yang terstruktur, komunikasi yang transparan, dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sektor industri, menggunakan pendekatan mixed methods, serta mengkaji faktor-faktor organisasi yang memengaruhi terbentuknya psychological contract dan pengalaman kerja Generasi Z secara lebih komprehensif.

Referensi

1. Akram, F.N., et al. (2025). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan industri makanan dengan digitalisasi sebagai variabel mediasi: Jurnal Economica, 13(2), 323-331.
2. Alruthaya, A., Nguyen, T. T., & Lokuge, S. (2021). The application of digital technology and the learning characteristics of Generation Z in higher education. Education Sciences, 11(11), 1–23.
3. Annisa, N.N., & Sari, Y.P. (2026). Analisis dampak stres kerja dan work-life balance terhadap kinerja karyawan umkm kerajinan di Kabupaten Purworejo: Journal of Management and Innovation Entrepreneurship, 3(2), 480-487.
4. Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
5. Badan Pusat Statistik. (2025). Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Februari 2025. BPS RI.
6. Badan Pusat Statistik. (2025). Berita resmi statistik nomor 44/05/Th.XXVIII tahun 2025. BPS RI.
7. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Pearson.
8. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z. Business Horizons, 64(4), 489–499.
9. Julianda, N., & Sena, M. D. (2025). Disparitas persepsi dan realitas: Analisis determinan retensi kerja Generasi Z sebagai strategi peningkatan retensi di Kabupaten Asahan. Journal of Science and Social Research, 8(3), 3729–3734.
10. Kalos, Y., et al. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik, motivasi kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Media Solusi Network: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 9(4), 1359-1367.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10909>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

11. Kim, S., & Park, J. (2023). Career expectations and workplace reality among young employees. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 920–944.
12. Kuuttila, M., et al. (2025). Staying or leaving? How job satisfaction, embeddedness and antecedents predict turnover intentions. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4), 1–27.
13. Lismayanti, D., et al. (2025). Pengaruh fasilitas kerja, beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di badan perencanaan pembangunan riset dan inovasi daerah Kabupaten Bandung: *Jurnal Economica*, 13(2), 373-380.
14. Mahmoud, A. B., et al. (2023). The new Generation Z in the workplace. *European Management Journal*, 41(2), 212–225.
15. Manalu, A. N. V. (2026). Pengaruh job satisfaction, employee engagement, dan work life balance terhadap intensi job hopping pada Generasi Z. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi*, 25(2), 41–50.
16. Mauladi, A., et al. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, stress kerja dan work-life balance terhadap turnover intention dimediasi oleh kepuasan karyawan studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Regional Office Bandung: *Jurnal Economica*, 13(2), 381-390.
17. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
18. Nehemia, E., & Wibowo, D. H. (2025). Antara realita dan ekspektasi narasi quiet quitting pada Generasi Z di Kota Yogyakarta. *Manajemen Jurnal Ekonomi*, 7(3), 786–796.
19. Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
20. Oktavianisa, N. A. (2025). Hubungan antara work life balance dengan job hopping pada karyawan Generasi Z. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(2).
21. Pratama, M.F., & Saputro, A.H. (2024). Pengaruh motivasi kerja, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada divisi merchandiser PT. Kao Indonesia Cabang Bandung: *Jurnal Ekonimi, Manajemen, dan Akuntansi*, 10(1), 314-325.
22. Ramadhina, H., & Sandra, I. (2026). Faktor-faktor quarter life crisis pada fresh graduate dalam masa transisi menuju dunia kerja. *Jurnal Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan*, 9(1), 146–158.
23. Recky., et al. (2022). Disiplin kerja dalam memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai aparatur Desa Sialang jaya: *Jurnal Analisis Manajemen*, 8(2), 88-101.
24. Reza, K. M. F., Fakhriansyah, M., & Falaq, S. (2026). Ketahanan karir dan keterampilan kerja di kalangan pekerja Generasi Z di era digital. *Berajah Journal: Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri*, 2(3).
25. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
26. Santrock, J. W. (2020). *Life span development*. McGraw-Hill.
27. Singh, A., & Dangmei, J. (2022). Understanding the Generation Z. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(2), 123–138.
28. Taufiq, M., Recky., Sari, Y.P. (2024). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada shopee express Kabupaten Bandung: *Jurnal Economica*, 12(2), 226–235.
29. Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents*. Atria Books.
30. Wulandari, R., et al. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di minimarket Indomaret Bandung: *Jurnal Economica*, 13(1), 95-104.
31. Yunita, I., & Martini, I. A. O. (2025). Dilema psikologis dan kecemasan karier Generasi Z dalam pusaran job hopping: Sebuah analisis fenomenologis untuk strategi retensi berbasis kesejahteraan. *eCo-Buss Economics and Business*, 8(2).