

Artikel Hasil Penelitian

Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 6 Yogyakarta

Farhan Aditya Lazuardi^{a)}, Arif Hartono

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 20311160@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana generasi Z memaknai pekerjaan dan bagaimana peran manajemen dalam membentuk motivasi kerja mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pemilihan partisipan melalui *purposive sampling*. Sebanyak lima orang karyawan generasi Z yang bekerja di lingkungan PT KAI DAOP 6 Yogyakarta menjadi partisipan dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, dan data dianalisis dengan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z memandang pekerjaan bukan hanya sebagai tugas rutin, melainkan juga sebagai ibadah, tanggung jawab moral, dan sarana aktualisasi diri. Mereka mencari makna dalam pekerjaan serta mengharapkan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Peran manajerial yang dianggap paling berpengaruh meliputi arahan yang jelas, dukungan langsung, serta tindakan apresiatif yang nyata. Temuan ini juga menunjukkan bahwa partisipasi aktif atasan dalam proses kerja mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan muda. Namun, birokrasi dan struktur kerja yang kaku menjadi tantangan tersendiri bagi generasi ini dalam mengekspresikan nilai-nilai pribadinya di tempat kerja.

Kata Kunci: generasi Z, makna bekerja, motivasi kerja, intrinsik, ekstrinsik, peran manajemen

PENDAHULUAN

Pada tahun 2024, generasi Z berusia antara 12 hingga 27 tahun, mayoritas sudah bekerja sehingga dengan rentang usia tersebut Gen Z seharusnya menjadi generasi yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Generasi Z lahir, tumbuh, dan berkembang dalam periode krisis ekonomi yang membuat mereka memiliki keunikan tersendiri. Keunikan ini terletak pada pemahaman dan pemanfaatan informasi serta teknologi yang lebih maju daripada generasi sebelumnya. Prediksi mengenai Generasi Z adalah bahwa mereka akan lebih mudah memahami dan menguasai dunia digital (Nawawi, 2020).



Generasi Z, atau dikenal sebagai iGeneration atau generasi internet, memiliki pandangan yang berbeda tentang harapan dan ekspektasi di tempat kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya, mereka lebih realistis dari generasi sebelumnya, namun tetap membutuhkan pengawasan dan kestabilan saat bekerja. Menurut Nindyati dan Ramadhani (2022) faktor lingkungan yang mendorong penggunaan teknologi telah menyebabkan Generasi Z cenderung memiliki tingkat komitmen yang rendah terhadap pekerjaan. Kemudahan akses informasi menyebabkan generasi saat ini cenderung ragu dalam mengambil keputusan. Semakin banyak informasi yang diperoleh dan semakin menarik informasinya, akan semakin sulit untuk membuat keputusan yang tepat dan matang. Hal ini disebabkan oleh pengaruh teknologi sejak Generasi Z lahir, yang mempengaruhi pola pikir mereka untuk menginginkan hal-hal instan.

Generasi Z cenderung lebih menyukai lingkungan kerja yang memberikan kebebasan bagi mereka untuk mengembangkan karir. Generasi Z memiliki kecenderungan untuk mencari lingkungan kerja yang mendukung akselerasi dalam pengembangan karir mereka (Hanifah dan Wardono, 2020). Penelitian menyatakan bahwa Generasi Z cenderung tidak memiliki komitmen organisasi yang kuat. Seperti yang telah ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya, generasi Z cenderung ragu untuk mengambil pekerjaan yang bersifat keberlanjutan dalam jangka panjang. Namun, mereka juga merasa takut untuk mengambil pekerjaan yang bersifat jangka pendek (Fajriyanti, Rahmah dan Hadiyanti, 2024).

Permasalahan SDM yang sering muncul di PT KAI antara lain terkait kejelasan status pekerja outsourcing dan kebijakan mengenai status karyawan suami/istri. Hal ini menunjukkan dinamika dan sikap kritis karyawan terhadap kebijakan manajemen yang mencerminkan adanya pemahaman mendalam akan makna bekerja. Berdasarkan fenomena generasi Z dalam pekerjaannya dan ketertarikan peneliti terhadap BUMN yang bergerak di bidang transportasi seperti PT KAI yang mulai bertransformasi secara digital dan mempekerjakan banyak generasi Z di lini layanan peneliti terdorong untuk lebih memperdalam pemahaman terhadap bagaimana generasi Z di PT KAI memaknai pekerjaan dan sejauh mana motivasi kerja mereka dapat mendukung pencapaian tujuan serta visi dan misi perusahaan.

KAJIAN LITERATUR

Makna Bekerja

Wrzesniewski *et al.* (1997) mendefinisikan makna kerja sebagai tujuan individu untuk bekerja dan pemahaman mereka tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Wiltshire (2016) ada 8 makna kerja, yaitu: Bekerja sebagai kegiatan ekonomi; bekerja sebagai rutinitas dan aktif; bekerja memberikan kepuasan intrinsik; bekerja secara moral adalah hal yang benar; bekerja sebagai pengalaman interaksi sosial; bekerja sebagai status dan prestise; bekerja terkait *gender*; dan bekerja sebagai kesempatan untuk berlatih. Sementara, Hermanto (1994) menghubungkan arti bekerja dengan ide seseorang tentang pemahaman bekerja sebagai kegiatan yang menghasilkan hal-hal yang berguna bagi orang lain.

Makna Motivasi

Menurut Hasibuan (2005), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai

kepuasan. Menurut Handoko (2014), motif dapat dijelaskan sebagai dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif merupakan kekuatan yang mendorong individu dari dalam diri mereka untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi adalah proses pemberian motif kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan maksimal dan ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis.

Motivasi kerja adalah dorongan yang ada dalam individu untuk melakukan pekerjaannya. Penulis memiliki hipotesis bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semua respons tersebut karena karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan maksimal, sehingga akan membuat kinerjanya semakin baik.

Makna Generasi Z

Generasi Z adalah kelompok orang yang lahir setelah internet ada, sehingga mereka terbiasa dengan teknologi sejak lahir. Mereka terpapar dengan kemajuan teknologi setelah era internet. Generasi Z dapat disebut sebagai iGeneration atau dikenal sebagai generasi digital dan internet. Generasi ini lahir ketika internet mulai hadir dan berkembang di dalam kehidupan (Nurlaila *et al.*, 2024). Identitas generasi Z berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung bekerja sama, fleksibel, memahami tantangan, termotivasi oleh prestasi, dan senang mengeksplorasi metode baru untuk memecahkan masalah.

Generasi Z adalah orang-orang yang besar dan menjadi remaja hingga dewasa muda dengan fokus pada teknologi. Internet telah menjadi bagian penting dalam kehidupan mereka. Segala aktivitas sehari-hari mereka kini sudah dilakukan melalui internet, atau yang biasa disebut dengan *internet based*. Mulai dari aktivitas akademik, sosialisasi, hiburan, hingga berbelanja dan lainnya (Moeins *et al.*, 2024).

METODE

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, menggunakan pendekatan deskriptif dan eksploratif yang dilakukan di PT. KAI secara mendalam. Metode ini dipilih karena berorientasi pada pemahaman makna pengalaman dan interaksi pada setiap individu, bukan pada angka atau statistik. Penelitian ini mengkaji bagaimana Generasi Z memaknai apa itu bekerja dan motivasi bekerja.

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami makna bekerja dan motivasi kerja karyawan Generasi Z serta dukungan manajemen dan organisasi kepada karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 6 Yogyakarta, melalui observasi, dan wawancara mendalam kepada karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai unit operasional PT KAI DAOP 6, serta dilengkapi dengan dokumentasi.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Indonesia karena keterkaitan topik Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 6 Yogyakarta.

Populasi dan Sampel

Berdasarkan pendapat Creswell dan Poth (2023), populasi adalah sekelompok orang yang memiliki sifat tertentu yang sama dan dapat dikenali dengan karakteristik spesifik. Informan untuk penelitian ini dipilih melalui *accidental sampling*. Berdasarkan informasi dari unit Sumber Daya Manusia PT KAI DAOP 6 Yogyakarta (2025), terdapat 88 karyawan yang merupakan bagian dari Generasi Z di tempat tersebut. Mereka terbagi di berbagai divisi, seperti operasi stasiun, layanan pelanggan, dan administrasi.

Sedangkan sampel menurut pendapat Creswell dan Poth (2023) sampel adalah segmen dari populasi yang telah dipilih untuk penelitian sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan tentang populasi itu dan peneliti harus mampu memilih individu yang memiliki karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak lima (5) orang responden. Kelima responden tersebut dipilih secara *purposive*, yaitu dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik responden terhadap tujuan penelitian. Responden yang dipilih merupakan karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z dan bekerja di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Creswell, 2009; Creswell dan Creswell, 2018), pengumpulan data kualitatif merupakan proses untuk mendapatkan informasi yang bersifat mendalam dan deskriptif tentang fenomena tertentu, yang biasanya menitikberatkan pada pemahaman tentang pengalaman, pandangan, atau sudut pandang dari individu atau kelompok. Dalam penelitian ini menggunakan metode Pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. metode ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai motivasi kerja karyawan generasi Z.

Narasumber Penelitian

Penelitian ini melibatkan lima narasumber Generasi Z yang bekerja di PT KAI Daop 6 Yogyakarta, diantara lain ada Luthfan Dwi Setiawan berusia 23 tahun, dengan posisi sebagai Operasional Pengatur Perjalanan Kereta Api. Lalu ada Johan berusia 27 tahun, dengan posisi sebagai *Boarding*. Kemudian ada Rizki Kusmaradi berusia 27 tahun, dengan posisi sebagai Masinis. Berikutnya Muhammad Rifky Setianto berusia 28 tahun, dengan posisi sebagai Humas; dan Bayu Himawan berusia 24 tahun, dengan posisi Operasional Pengatur Perjalanan Kereta Api. Kelima narasumber ini memiliki posisi yang berbeda-beda yang memperlihatkan bagaimana pandangan narasumber terhadap makna bekerja dan motivasi bekerja pada gen Z.

Metode Analisis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis penelitian menggunakan teknik pengumpulan data kualitatif. Menurut (Creswell, 2009; Creswell dan Creswell, 2018), pengumpulan data kualitatif merupakan proses untuk mendapatkan informasi yang bersifat mendalam dan deskriptif tentang fenomena tertentu, yang biasanya menitikberatkan pada pemahaman tentang pengalaman, pandangan, atau sudut pandang dari individu atau kelompok.

Kemudian menggunakan reduksi data. Menurut Miles, Huberman dan Saldaña (2014), reduksi data kualitatif merupakan langkah untuk menyederhanakan, merangkum, atau memilih informasi yang penting dari data mentah yang telah diperoleh sepanjang penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Makna Kerja

Berdasarkan reduksi data yang telah di buat oleh penulis hasil dari rumusan masalah dapat disajikan dalam *display data* berikut:



Gambar 1. Temuan Makna Bekerja Bagi Generasi Z

Hasil wawancara dengan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta menunjukkan bahwa makna bekerja bagi Generasi Z tidak hanya dipahami sebagai rutinitas atau kewajiban, melainkan merupakan upaya untuk mencapai tujuan pribadi dan berkontribusi pada perusahaan. Seorang responden menyatakan bahwa “*bekerja berarti berusaha*” (R3, 15 April 2025), menandakan bahwa pekerjaan merupakan sarana perjuangan untuk meraih cita-cita.

Responden 1 juga menyampaikan bahwa bekerja bisa menjadi kegiatan yang menyenangkan. Dalam wawancara tanggal 14 April 2025, ia menyatakan: “*Yang saya bayangkan tentang esensi bekerja adalah seperti hobi, Mas. Hobi yang menyenangkan karena keseharian yang mungkin membosankan. Itu esensi bekerja menurut saya—ya hobi yang dilakukan secara menerus untuk menunjang kehidupan.*”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa sebagian generasi muda memaknai pekerjaan secara positif dan personal, bukan sebagai beban. Aspek spiritual juga terlihat dalam pernyataan responden. Responden 2 dari Stasiun Tugu menyampaikan: “*Bekerja adalah ibadah yang bermanfaat bagi diri dan perusahaan*” (15 April 2025).

Sedangkan responden 5 dari Stasiun Lempuyangan mengatakan: “*Bekerja adalah pengabdian yang bernilai ibadah, dilakukan dengan niat baik*” (14 Mei 2025).

Pandangan ini mencerminkan bahwa pekerjaan juga dimaknai sebagai bentuk ibadah dan kontribusi moral kepada lingkungan.

Pandangan menarik juga disampaikan oleh responden 3 yang terinspirasi dari sosok pegawai kereta api di masa kecilnya. Ia menyampaikan: *"Saya melihat pegawai-pegawai kereta api dulu di Stasiun Wates, itu terlihat profesional. Terus, seperti bekerjanya itu ya profesional itu tadi. Makanya saya juga pengen menjadi salah satu dari sosok-sosok tersebut dengan saya bergabung di PT Kereta Api Indonesia Persero ini"* (R3, 15 April 2025). Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme dipahami bukan hanya sebagai aturan kerja, melainkan sebagai identitas dan nilai yang diteladani sejak dini.

Responden 4 juga menyampaikan bahwa: *"Bekerja tidak hanya sekadar menjalankan tugas, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab sebagai seorang laki-laki dalam memenuhi kewajiban untuk mencari nafkah dan mendukung kebutuhan keluarga"* (28 April 2025). Pernyataan ini menekankan bahwa pekerjaan berkaitan erat dengan peran sosial dan tanggung jawab terhadap keluarga.

Responden 5, dalam beberapa kutipannya, menekankan bahwa pekerjaan tidak hanya soal penghasilan, tetapi juga tentang pengembangan diri dan nilai keluarga. Ia menyatakan: *"Menurut saya, pekerja itu nggak cuma cari penghasilan, Mas. Jadi, gimana kita mengembangkan diri, bermanfaat bagi orang lain, terus membanggakan orang tua dan menggapai cita-cita"* (14 Mei 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dipandang sebagai sarana untuk tumbuh, memberi manfaat sosial, dan mewujudkan impian.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa Generasi Z memaknai bekerja secara holistik: sebagai bentuk perjuangan, kesenangan, ibadah, inspirasi, tanggung jawab sosial, dan sarana pengembangan diri. Makna ini mencerminkan kedalaman nilai personal dan sosial yang mereka bawa ke dalam dunia kerja.

Motivasi Kerja

Motivasi Kerja Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk bekerja tanpa pengaruh eksternal, melainkan karena kepuasan pribadi dan rasa tanggung jawab. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta, ditemukan bahwa tanggung jawab menjadi elemen penting dalam motivasi kerja mereka.

Responden 1 dari Stasiun Lempuyangan menyampaikan, *"Saya merasa lebih atau bertanggung jawab secara penuh dengan bagian yang saya tekuni sekarang."* Hal ini menunjukkan dorongan internal yang kuat untuk bekerja secara profesional. Selain itu, ia juga menyatakan, *"Sekarang di KAI lebih mengutamakan keselamatan kerja. Pandangan saya itu sangat bagus buat di industri perkeretaapian karena keselamatan menjadi kentamaan."*

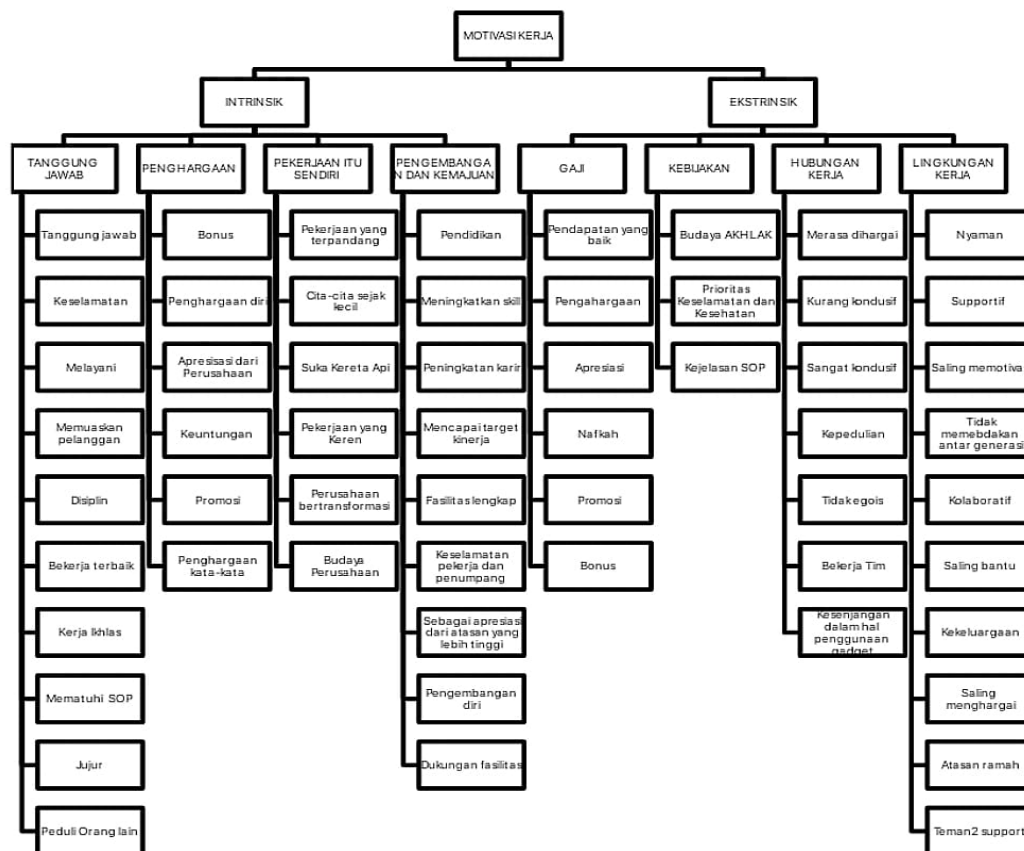
Sementara itu, responden 2 dari bagian Boarding Stasiun Tugu menekankan pentingnya memberikan layanan yang membanggakan, dengan menyampaikan bahwa, *"Rasa bangga karena bisa memberikan layanan kepada banyak orang, merasa bahagia ketika pelanggan merasa puas, serta kita dapat mencapai target."* Ia juga menambahkan, *"Pekerja bagi saya itu adalah ketika kita bisa disiplin ataupun bertanggung jawab dalam segala hal yang kita kerjakan."* Pandangan ini menunjukkan bahwa motivasi kerjanya berasal dari dalam, didorong oleh rasa tanggung jawab dan disiplin.

Responden 2 juga menggarisbawahi peran atasan dalam memotivasi, dengan mengatakan bahwa, *"Setiap apa yang disampaikan dari atasan itu akan memicu kita untuk terus"*

bekerja dengan baik.” Sementara itu, responden 3 menekankan pentingnya bekerja dengan ikhlas. Ia menyampaikan, “Kalau kita senang, maka pekerjaan itu akan lebih mudah, terasa lebih ringan, walaupun kita itu menjalankan SOP yang mungkin bagi sebagian orang berat.” Hal ini menunjukkan bahwa kesenangan dalam bekerja bisa memperkuat komitmen terhadap standar perusahaan.

Responden 5 dari Kantor Humas menyebutkan, “Bagaimana bertanggung jawab, jujur, peduli sama orang lain, pengembangan diri, semuanya ada di situ.” Nilai-nilai seperti kejujuran dan kepedulian menjadi bagian dari budaya kerja mereka. Penghargaan juga dianggap penting oleh responden, seperti yang diungkapkan oleh responden 3, “Berupa kata-kata, promosi, bonus atau lainnya. Untuk ketiga itu sama pentingnya, karena apresiasi itu penting.” Responden 1 juga menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang terpendang, dengan mengatakan, “Pekerjaan di kereta api itu pekerjaan yang terpendang dan tunjangan gaji yang cukup meyakinkan.” Selain itu, responden 3 juga menunjukkan adanya keterkaitan emosional sejak kecil dengan kereta api, “Saya lahir di lingkungan kereta api jadi saya sudah tertarik sejak kecil.”

Responden 5 menyampaikan bahwa, “Pekerjaan di PT KAI itu kayak keren gitu, apalagi sekarang sudah bertransformasi, jadi makin semangat kerja karena merasa bagian dari perubahan besar.” Secara keseluruhan, motivasi intrinsik karyawan PT KAI DAOP 6 ditandai oleh rasa tanggung jawab, kebanggaan, keterikatan emosional, serta nilai moral yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan reduksi data yang telah di buat oleh penulis hasil dari rumusan masalah dapat disajikan dalam *display data* berikut:



Gambar 2. Temuan Penelitian Motivasi Kerja karyawan Generasi Z

Motivasi Kerja Ekstrinsik

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta, ditemukan bahwa faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja karyawan generasi Z berasal dari aspek ekstrinsik, seperti gaji, tunjangan, lingkungan kerja, hubungan sosial, dan budaya organisasi.

Responden 1, yang bekerja di Stasiun Lempuyangan, menyatakan: *“Gaji dan tunjangan yang diberikan oleh PT KAI sudah cukup baik dan menjadi salah satu alasan saya merasa termotivasi untuk bekerja dengan maksimal”* (R1, 14 April 2025). Senada dengan itu, Responden 2 menyebutkan, *“Penghargaan yang saya sukai itu adalah semua bentuk penghargaan, Mas, itu pasti akan saya terima karena itu adalah wujud dari apresiasi perusahaan untuk kita dan itu bisa saling menguntungkan antara kita dan perusahaan”* (R2, 15 April 2025).

Responden 3 juga menambahkan, *“Saya merasa motivasi saya untuk bekerja meningkat ketika take home pay saya sesuai dengan beban kerja yang saya jalani”* (R3, 15 April 2025). Sedangkan Responden 5 menyatakan, *“Kalau dari saya pribadi, gaji itu penting, tapi kalau ada promosi juga kan jadi tambah semangat. Bonus juga sangat berpengaruh, apalagi kalau sudah kerja keras”* (R5, 14 Mei 2025). Pernyataan-pernyataan ini memperlihatkan pentingnya kompensasi finansial dan penghargaan sebagai pendorong motivasi kerja, selaras dengan teori motivasi ekstrinsik.

Selain faktor finansial, budaya organisasi juga memainkan peran penting. Responden 4 mengatakan bahwa penerapan budaya kerja AKHLAK “bagus banget”, dan menilai bahwa budaya ini konsisten diterapkan dalam kebijakan perusahaan. Ia menambahkan bahwa budaya AKHLAK tercermin dalam praktik penilaian kinerja dan pemberian penghargaan. (R4, 28 April 2025).

Namun, tidak semua aspek sosial mendukung motivasi kerja. Responden 1 menyebut bahwa *“aspek hubungan sosial... dianggap kurang efektif”* dan bahwa terjadi perpecahan sosial karena *“variasi dalam kepemilikan serta pemanfaatan teknologi seperti perangkat elektronik”* (R1, 14 April 2025). Meskipun demikian, terdapat pengalaman positif dari responden lain. Responden 3 menyampaikan bahwa atasan yang peduli dan terlibat langsung *“sudah tahu sih mas apa yang dibutuhkan apa yang bisa memotivasi untuk anak-anak buahnya”* (R3, 15 April 2025).

Lingkungan kerja juga menjadi aspek penting. Responden 2 mengatakan: *“Selama ini lingkungan di PT Kereta Api itu sangat nyaman, Mas, karena adanya budaya akhlak itu yang mewajibkan kita para karyawan untuk kolaboratif”* (R2, 15 April 2025). Responden 1 menyebutkan bahwa *“Lingkungan kerja di PT KAI sangat nyaman... Kami saling memotivasi satu sama lain dan tidak ada perbedaan perlakuan antar generasi”* (R1, 14 April 2025).

Responden 4 menambahkan, *“Dengan masyarakat Yogyakarta... saling menghargai dan tidak pernah ada kontra antar karyawan”* (R4, 28 April 2025). Sementara Responden 5 mengatakan, *“Lingkungan kerja di PT KAI nyaman, sih, Mas. Atasan ramah, support, kawan-kawan juga support”* (R5, 14 Mei 2025).

Secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan generasi Z di PT KAI DAOP 6 banyak dipengaruhi oleh dukungan eksternal yang bersifat finansial, budaya organisasi, serta suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif.

Peran Manajemen untuk Memotivasi Karyawan

Berdasarkan reduksi data yang telah di buat oleh penulis hasil dari rumusan masalah dapat disajikan dalam *display data* berikut:



Gambar 3. Temuan Penelitian Peran Manajemen dalam Memotivasi Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 14 April 2025 dengan salah satu karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta, diperoleh informasi bahwa motivasi kerja tidak hanya berasal dari diri sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan peran atasan.

Responden 1 menyatakan: *“Tergantung kita sendiri dalam menangkap motivasi dari atasan maupun seniat kita, Mas. Jadi menurut saya sendiri sangat berpengaruh, di mana mereka yang berpengalaman mampu memberikan motivasi kepada junior-juniornya”* (R1 14 April 2025). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan serta teladan dari rekan senior memiliki dampak penting dalam menciptakan semangat kerja di kalangan karyawan muda.

Responden 2, yang diwawancarai pada tanggal 15 April 2025 di Stasiun Tugu, juga menegaskan hal serupa. Ia menyoroti pentingnya peran atasan dalam membangun semangat kerja melalui arahan dan komunikasi. Ia menyampaikan: *“Peran atasan itu sangat berpengaruh bagi saya karena setiap apa yang disampaikan dari atasan itu akan memicu kita untuk terus bekerja dengan baik”* (R2 15 April 2025). Ucapan tersebut mencerminkan bagaimana kehadiran dan komunikasi dari atasan dapat menjadi sumber motivasi yang kuat.

Responden 3 menjelaskan bahwa bentuk perhatian nyata dari pimpinan sangat berarti bagi dirinya. Ia mengatakan: *“Saya merasakan atasan saya peduli karena sering turun langsung ke lapangan, memperhatikan jalannya pekerjaan, dan tahu apa yang kami butuhkan. Hal-hal itu membuat saya termotivasi dalam bekerja”* (R3 15 April 2025). Perhatian dan keterlibatan langsung ini tidak

hanya menjadi bentuk dukungan moral, tetapi juga meningkatkan rasa dihargai oleh perusahaan.

Responden 4 mengungkapkan bahwa sikap manajemen yang nyata dan tidak hanya sekadar berbicara sangat ia hargai. Ia mengatakan: *“Membantu secara langsung, tidak belepotan, tidak acak-acak, kerjasama dan merangkulnya itu real, tidak cuma speak-speak saja, ngomong-ngomong saja. Langsung action, memberikan apresiasi”* (R4 28 April 2025). Hal ini menegaskan bahwa tindakan nyata dari atasan lebih berdampak dibandingkan kata-kata saja.

Terakhir, Responden 5 menyampaikan bahwa peran manajemen yang bersifat aktif sangat mempengaruhi semangat dan produktivitas kerja. Ia menyatakan: *“Atasan secara aktif mendukung bawahan, selalu memberikan semangat, serta memberikan arahan atau perintah yang jelas dalam menjalankan tugas”* (R5 14 Mei 2025). Arahan yang jelas dan dukungan yang berkelanjutan dari atasan menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, khususnya bagi karyawan generasi muda yang bekerja di sektor pelayanan publik seperti perkeretaapian.

Pembahasan Penelitian

Makna Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bagi karyawan generasi Z, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai tugas rutin, melainkan sebagai bentuk ibadah, pengabdian, serta usaha untuk merealisasikan diri. Pandangan ini selaras dengan temuan Wrzesniewski *et al.* (1997) bahwa makna pekerjaan sering kali dikaitkan dengan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan orang lain. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya berdampak positif, maka akan timbul perasaan puas, termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Beberapa responden menyatakan bahwa bekerja merupakan upaya, tanggung jawab moral, serta dedikasi terhadap sesama. Ini mendukung temuan Francis dan Hoefel (2018) mengenai Generasi Z, yaitu kelompok yang cenderung mencari arti dalam pekerjaan, bukan hanya kompensasi finansial, tetapi juga nilai-nilai internal seperti kepuasan jiwa, keterhubungan dengan prinsip pribadi, serta kontribusi terhadap tujuan yang lebih luas. Pekerjaan juga dianggap sebagai ruang kolaborasi antara individu dan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu responden, kerja bukan hanya kewajiban, tetapi juga cara untuk mencapai harapan dan cita-cita pribadi. Pandangan ini menegaskan bahwa kesuksesan organisasi tak bisa dipisahkan dari perkembangan individu di dalamnya.

Namun, terdapat hambatan dalam penerapan nilai-nilai ini di lingkungan kerja birokratis seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero). Struktur hierarkis sering kali membatasi kesempatan bagi generasi Z untuk mengekspresikan nilai dan idealisme mereka. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian dari manajemen maupun karyawan lintas generasi agar tercipta kolaborasi yang seimbang dan produktif.

Motivasi Intrinstik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Z, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai tugas, melainkan sebagai bentuk *ibadah, pengabdian, dan usaha* untuk merealisasikan diri. Pandangan ini menunjukkan kesesuaian dengan karakteristik Generasi Z, yang menurut Francis dan Hoefel (2018), cenderung mencari makna dalam pekerjaan, bukan sekadar kompensasi finansial. Mereka menginginkan kepuasan jiwa, keterhubungan dengan prinsip pribadi, serta kontribusi terhadap tujuan yang lebih luas.

Temuan ini juga memperkuat pernyataan Wrzesniewski *et al.* (1997) bahwa makna pekerjaan sering kali dikaitkan dengan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan orang lain. Ketika pekerjaan dirasakan berdampak positif, maka muncul rasa puas, termotivasi, dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Beberapa responden menyatakan bahwa pekerjaan adalah salah satu bentuk dedikasi dan tanggung jawab moral terhadap sesama. Pekerjaan tidak dipahami hanya sebagai kegiatan rutin, tetapi sebagai cara untuk mencapai cita-cita dan makna dalam hidup. Dengan demikian, pekerjaan menjadi ruang kolaborasi antara individu dan organisasi.

Sebagaimana disebutkan oleh Robbins dan Judge (2013), pekerjaan memiliki dua aspek utama: aspek individu dan aspek sosial. Seseorang tidak hanya bekerja untuk kebutuhan finansial, tetapi juga didorong untuk meningkatkan kemampuan diri, menjalin hubungan, dan membangun identitas pribadi. Namun, lingkungan kerja konvensional seperti PT KAI yang bersifat birokratis dan hierarkis belum sepenuhnya memberi ruang bagi nilai dan ekspresi pribadi Generasi Z. Oleh karena itu, penyesuaian antara manajemen dan karyawan lintas generasi menjadi penting untuk menciptakan kolaborasi yang selaras dan produktif.

Motivasi Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT KAI DAOP 6 Yogyakarta sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti imbalan finansial, kebijakan perusahaan, dan suasana kerja yang mendukung. Temuan ini selaras dengan teori Herzberg (*Two-Factor Theory*), yang menyebutkan bahwa gaji merupakan *hygiene factor* yang penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja (Robbins dan Judge, 2013). Dalam konteks Generasi Z, keuntungan finansial menjadi aspek penting karena generasi ini tumbuh dalam situasi ekonomi sulit dan mengutamakan kejelasan imbalan kerja.

Responden 5 (R5 14 Mei 2025) menyampaikan bahwa penghargaan finansial dan kesempatan naik jabatan sangat memengaruhi semangat kerja. Hal ini mencerminkan karakteristik Generasi Z yang pragmatis dan menghargai hasil yang konkret. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Hasani, Tewal dan Walangitan (2023) yang menunjukkan bahwa secara parsial kesejahteraan dan promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Selain faktor finansial, budaya kerja “AKHLAK” juga menjadi pendorong penting. Responden 1 (R5 14 Mei 2025) menyatakan bahwa nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif menciptakan tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Hal ini didukung oleh teori motivasi ekstrinsik Robbins dan Judge (2013) yang menunjukkan bahwa budaya perusahaan berdampak positif pada motivasi dan loyalitas.

Lebih lanjut, responden 3 (R5 14 Mei 2025) mengungkapkan bahwa interaksi kerja yang harmonis dan saling membantu memberikan kenyamanan dan motivasi kerja yang tinggi. Ini sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai lingkungan kerja kolaboratif dan suportif (Seemiller *et al.*, 2019). Oleh karena itu, sistem penghargaan yang menyeluruh dan suasana kerja yang positif sangat relevan untuk mendorong motivasi Generasi Z di lingkungan kerja BUMN seperti PT KAI.

Peran Manajemen untuk Memotivasi Karyawan

Peran manajemen dalam membentuk motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta terbukti signifikan, terutama dalam hal kepemimpinan yang mendukung, komunikasi interpersonal, dan pembentukan budaya kerja kolaboratif. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, termasuk responden

dari Stasiun Lempuyangan dan Kantor DAOP 6, manajemen yang aktif, terbuka, dan terlibat langsung dalam kegiatan operasional memberikan dampak positif terhadap motivasi intrinsik karyawan.

Temuan ini selaras dengan teori motivasi dua faktor Herzberg (1966, dalam Robbins dan Judge (2013)), yang menempatkan perhatian dan dukungan manajemen sebagai faktor motivator, yakni unsur intrinsik yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Bentuk dukungan seperti arahan kerja, kepercayaan, dan pemberian penghargaan verbal dinilai responden sebagai pemicu semangat kerja, bahkan mendorong mereka menjadi agen motivasi bagi rekan-rekan kerja lainnya. Hal ini menegaskan bahwa manajemen yang hadir secara aktif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun efek motivasional yang menyebar secara horizontal di dalam tim kerja.

Lebih jauh, temuan ini diperkuat oleh *self-determination theory* (SDT) dari (Ryan dan Deci, 2000, 2020), yang menyebutkan bahwa motivasi berkembang ketika kebutuhan psikologis dasar yakni kompetensi, otonomi, dan keterkaitan yang terpenuhi. Peran manajemen dalam memberikan dukungan emosional dan pengakuan sosial berkontribusi pada kebutuhan akan keterkaitan (*relatedness*), yang sangat penting terutama bagi Generasi Z. Dalam lingkungan kerja yang menuntut konsistensi tinggi seperti operasional perkeretaapian, kehadiran atasan yang mampu memberi arahan jelas dan perhatian personal menjadi kunci dalam mempertahankan motivasi kerja.

Selain itu, responden menggarisbawahi pentingnya partisipasi langsung atasan dalam kerja tim dan komunikasi terbuka. Temuan ini mendukung *path-goal theory* dari House (dalam Robbins dan Judge (2013)), yang menjelaskan bahwa pemimpin efektif tidak hanya memberikan arah yang jelas (*directive leadership*), tetapi juga memberikan dukungan (*supportive leadership*) agar karyawan dapat mencapai tujuan kerja dengan percaya diri. Pendekatan ini terbukti relevan dalam konteks PT KAI, di mana karyawan dihadapkan pada tantangan operasional yang memerlukan kejelasan, arahan, serta dukungan berkelanjutan.

Sementara itu, (Lyons dan Kuron, 2014; Mencl dan Lester, 2014) mengingatkan bahwa dalam organisasi multigenerasi, seperti PT KAI, kepemimpinan inklusif dan komunikasi antargenerasi yang efektif menjadi kunci utama untuk meredam potensi konflik dan menjaga semangat kerja kolektif. Gaya kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif dinilai sebagai jembatan penghubung antara berbagai nilai kerja lintas generasi, termasuk kebutuhan akan pengakuan dan kejelasan yang menonjol dalam Generasi Z.

Dengan demikian, temuan wawancara memperkuat bahwa gaya kepemimpinan yang suportif, partisipatif, dan humanis tidak hanya berdampak pada motivasi individual, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan selaras dengan karakteristik generasi muda masa kini. Dalam konteks perusahaan milik negara seperti PT KAI, manajemen yang aktif membina hubungan interpersonal dan menumbuhkan rasa keterlibatan karyawan menjadi fondasi penting bagi penguatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

KETERBATAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya dilakukan di wilayah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 Yogyakarta. Oleh karena itu, temuan penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh karyawan Generasi Z di wilayah kerja PT KAI lainnya yang mungkin memiliki kondisi organisasi, budaya kerja, atau manajemen yang berbeda.

Keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan informasi serta kurangnya akses ke semua unit kerja atau staf di area PT KAI Daop 6 mengakibatkan data yang didapatkan

mungkin belum sepenuhnya merepresentasikan keadaan semua anggota Generasi Z di lokasi tersebut.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Sehubungan generasi Z yang memiliki karakteristik dan kemampuan dalam mengakses teknologi dan ingin bekerja secara praktis maka pihak manajemen perlu mempercepat transformasi digital dalam operasional kerja. Penggunaan aplikasi internal, sistem pelaporan digital, dan *platform* komunikasi *online* dapat meningkatkan efisiensi serta kenyamanan kerja bagi karyawan Gen Z. Selain itu, pemberian pengakuan dan umpan balik yang cepat, langsung, dan rutin juga sangat mereka hargai. Manajemen perlu mengembangkan sistem penghargaan digital dan mekanisme evaluasi kerja yang lebih cepat agar karyawan merasa dihargai dan dipandu secara konstruktif.

KESIMPULAN

Sebagian besar karyawan Generasi Z memandang pekerjaan di PT KAI bukan sekadar alat untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian dan ibadah, ekspresi nilai pribadi, dan tanggung jawab sosial. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap para karyawan, ditemukan bahwa motivasi kerja mereka terbentuk dari perpaduan antara faktor intrinsik dan ekstrinsik. Kedua jenis motivasi ini saling melengkapi dan berkontribusi secara signifikan terhadap semangat kerja, loyalitas, dan kinerja mereka dalam menjalankan tugas.

Secara garis besar, temuan mengenai motivasi kerja ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu motivasi intrinsik: motivasi kerja karyawan didorong oleh rasa tanggung jawab terhadap keselamatan dan pelayanan; kepuasan dalam melayani pelanggan; dan pengalaman pribadi yang membentuk keterikatan emosional dengan pekerjaan. Lalu motivasi ekstrinsik: gaji dan tunjangan yang adil; peluang promosi dan jenjang karier; dan penghargaan non-material (pujian, pengakuan, kepercayaan atasan). Sedangkan peran manajemen pada makna kerja ini ialah kepemimpinan yang suportif; komunikatif; dan transformasional dan organisasi yang memfasilitasi setiap pekerjaan terbukti memberikan rasa dihargai dan diberdayakan serta meningkatkan semangat dan loyalitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W. (2009) *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research)*. 3rd ed. Diedit oleh V. Night. Nebraska: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J.W. dan Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5 ed. Diedit oleh H. Salmon et al. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J.W. dan Poth, C.N. (2023) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 5 ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A.H. dan Hadiyanti, S.U.E. (2024) "Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja," *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), hal. 107–115. Tersedia pada: <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>.
- Francis, T. dan Hoefel, F. (2018) *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*.

- Tersedia pada:
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer_goods/our_insights/true_gen_generation_z_and_its_implications_for_companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf.
- Handoko, T.H. (2014) *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. 2 ed. Yogyakarta: BPFE.
- Hanifah dan Wardono, P. (2020) "IDENTIFIKASI FAKTOR PEMBENTUK PERILAKU PENCARI KERJA GENERASI Z DI INDONESIA," *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(3), hal. 628–642. Tersedia pada:
<https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>.
- Hasani, Y.R., Tewal, B. dan Walangitan, M.D.B. (2023) "PENGARUH KESEJAHTERAAN, SENIORITAS DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT. CATUR SENTOSA ADIPRANA TBK CABANG MANADO," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), hal. 1520–1531. Tersedia pada:
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/50711>.
- Hasibuan, M.S.P. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revised. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermanto, A.Y. (1994) *Makna bekerja: studi tentang makna bekerja dan hubungan antara makna bekerja dengan keterlibatan kerja pada karyawan perusahaan industri konstruksi dan manufaktur milik negara*. Universitas Indonesia. Tersedia pada:
<https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=74219>.
- Lyons, S. dan Kuron, L. (2014) "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research," *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), hal. S139–S157. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1913>.
- Mencl, Jennifer dan Lester, Scott W (2014) "More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), hal. 257–272. Tersedia pada:
<https://doi.org/10.1177/1548051814529825>.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. dan Saldaña, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3 ed. Diedit oleh H. Salmon et al. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Moeins, A. et al. (2024) *Strategi Penguatan Kinerja Generasi Z dalam Menghadapi Indonesia Emas 2045*. Padang: Takaza Innovatix Labs. Tersedia pada:
<https://repository.takaza.id/181/1/E-Book-Strategi-Penguatan-Kinerja-Generasi-Z-dalam-Menghadapi-Indonesia-Emas-2045.pdf>.
- Nawawi, M.I. (2020) "Pengaruh Media Pembelajaran terhadap Motivasi Belajar: Tinjauan berdasarkan Karakter Generasi Z," *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika*, 4(2), hal. 197–210. Tersedia pada: <https://doi.org/10.36312/e-saintika.v4i2.216>.
- Nindyati, A.D. dan Ramadhani, A. (2022) "GAMBARAN MAKNA KERJA BAGI GENERASI Z DI JAKARTA (How Z Gen in Jakarta have their Meaning of their Work?)," *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(1), hal. 41–60. Tersedia pada:

<https://doi.org/10.51353/inquiry.v13i01.596>.

- Nurlaila, C. *et al.* (2024) “Dinamika Perilaku Gen Z Sebagai Generasi Internet,” *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 1(6), hal. 95–102. Tersedia pada: <https://journal.appisi.or.id/index.php/konsensus/article/download/464/742/2681>.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15 ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Ryan, R.M. dan Deci, E.L. (2000) “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions,” *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), hal. 54–67. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Ryan, R.M. dan Deci, E.L. (2020) “Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions,” *Contemporary Educational Psychology*, 61, hal. 101860. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Seemiller, C. *et al.* (2019) “How Generation Z College Students Prefer to Learn: A Comparison of U.S. and Brazil Students,” *Journal of Educational Research and Practice*, 9(1), hal. 349–368. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5590/JERAP.2019.09.1.25>.
- Wiltshire, A.H. (2016) “The meanings of work in a public work scheme in South Africa,” *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(1–2), hal. 2–17. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2015-0014>.
- Wrzesniewski, A. *et al.* (1997) “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work,” *Journal of Research in Personality*, 31(1), hal. 21–33. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>.