

Resiliensi Karier Generasi Z dalam Transisi Peran Kerja: Model Telu Tangkis

Rika Rahmawati¹, Karari Budi Prasasti², M. Adi Trisna Wahyudi³

^{1, 2, 3} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Kediri, Kediri, Indonesia

Email: rikarhmwt333@gmail.com

Abstract

This study explores career resilience among Generation Z employees facing role transitions at CV. Bahari Tirta Utama Kediri, a medium agribusiness company undergoing digital transformation. Using an embedded single case study with Yin's (2018) protocol, empirical evidence was gathered from five key informants via interviews and passive observation. Findings indicate that Gen Z's career resilience is highly heterogeneous, determined by prior experience and cognitive appraisals. The study identifies four role transition dimensions: technical, quantitative, qualitative, and socio-communicative. We construct the original Telu Tangkis Model, integrating Career Construction, Job Demands-Resources, and transactional coping theories. Results demonstrate that informal organizational support (empowering leadership, intergenerational mentoring) and family support exert a stronger moderating influence than formal structures in SMEs. Theoretical novelty lies in the socio-communicative transition dimension and the tri-factor loop within the model. Practical recommendations for SMEs include formulating digital communication boundaries, job crafting workshops, and structured intergenerational mentoring.

Keywords: Career Resilience, Role Transitions, Generation Z, Telu Tangkis Model, Informal Organizational Support, Human Resource Management.

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi resiliensi karier karyawan Generasi Z menghadapi transisi peran kerja di CV. Bahari Tirta Utama Kediri, perusahaan menengah agribisnis peternakan yang sedang melakukan transformasi digital. Studi kasus tunggal terpancang berdasarkan protokol Yin (2018) diterapkan dengan mengumpulkan bukti dari lima informan kunci via wawancara mendalam dan observasi partisipan. Hasil penelitian menunjukkan resiliensi karier Gen Z tidak homogen, melainkan bervariasi secara individual berdasarkan akumulasi pengalaman kerja sebelumnya dan pola pikir kognitif. Studi mengidentifikasi empat dimensi transisi peran: teknis, kuantitatif, kualitatif, dan sosial-komunikatif. Kami mengonstruksi Model Telu Tangkis yang mengintegrasikan Career Construction Theory, Job Demands-Resources Theory, dan model coping transaksional. Dukungan organisasi informal (empowering leadership, mentoring lintas generasi) dan dukungan keluarga memiliki pengaruh moderasi yang lebih dominan dibanding dukungan formal. Kebaruan teoretis terletak pada identifikasi dimensi transisi sosial-komunikatif dan sintesis tri-faktor (input, coping, adaptasi) dalam model. Rekomendasi praktis meliputi penyusunan aturan komunikasi digital, pelatihan job crafting, dan bimbingan lintas generasi terstruktur.

Kata Kunci: Resiliensi Karier, Transisi Peran Kerja, Generasi Z, Model Telu Tangkis, Dukungan Organisasi Informal, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Introduction

Dinamika dunia kerja kontemporer di Indonesia sedang mengalami akselerasi yang luar biasa cepat, didorong oleh disrupsi teknologi digital dan perubahan demografis tenaga

kerja yang masif (Hasfi, 2014; Prasetyo & Trisyanti, 2018). Penetrasi teknologi digital, otomatisasi tugas, serta transisi operasional menuntut karyawan lintas generasi untuk terus mendefinisikan ulang peran dan tanggung jawab profesional mereka di lingkungan organisasi (Hirschi, 2021). Dalam sosiologi kerja, perubahan organik namun mendadak ini sering kali memicu fenomena transisi peran kerja (role transition)—yaitu pergeseran tanggung jawab, ekspektasi, maupun peran sosial di lingkungan kerja yang menuntut ketangguhan psikologis dan kemampuan belajar mandiri (career curiosity) yang tinggi (Purwantini & Pramintari, 2019; Putri, 2024). Kegagalan karyawan dalam beradaptasi dengan transisi peran ini secara teoretis dapat berujung pada kelelahan kerja (burnout), penurunan produktivitas, serta lonjakan intensi keluar (turnover intention) yang merugikan stabilitas organisasi (Ardianingsih, 2025; Tanuwidjaja, 2025).

Kondisi ini menjadi kian kompleks dengan masuknya Generasi Z (kelahiran 1997–2012) ke dalam angkatan kerja modern. Di satu sisi, karakteristik Gen Z sebagai digital native sejati yang sangat adaptif terhadap teknologi informasi menjanjikan arus inovasi dan efisiensi yang tinggi di tempat kerja (Mustaqimmah & Sari, 2021; Pujiono, 2021). Di sisi lain, beberapa kajian studi literatur (misalnya Sugiyanto, 2025) menunjukkan indikasi empiris bahwa tingkat resiliensi atau ketangguhan mental Gen Z cenderung lebih rendah daripada generasi sebelumnya. Faktor minimnya pengalaman kerja formal, regulasi emosi yang belum matang, serta kecenderungan melakukan perpindahan kerja (job hopping) yang tinggi memunculkan kekhawatiran tersendiri bagi manajemen perusahaan skala kecil dan menengah (Sugiyanto, 2025; Putri dkk., 2025). Oleh karena itu, kemampuan untuk bangkit kembali dari hambatan kerja dan beradaptasi secara dinamis—yang secara umum didefinisikan sebagai resiliensi karier (career resilience)—menjadi aset sumber daya psikologis strategis yang mutlak dimiliki oleh karyawan muda (Firdaus, 2025; Nugraha & Suhariadi, 2022).

Kesenjangan penelitian (research gap) yang diidentifikasi oleh peneliti menunjukkan bahwa mayoritas studi terdahulu mengenai resiliensi dan adaptabilitas karier lebih banyak berfokus pada pendekatan kuantitatif universalistik atau dilakukan pada korporasi multinasional sektor teknologi informasi (Basid & Nisya, 2024; Revilina & Setiawan, 2025). Masih sangat terbatas kajian mendalam yang mengupas secara kontekstual dinamika resiliensi karier pada perusahaan skala menengah (CV) di sektor agribisnis peternakan konvensional yang sedang mengalami digitalisasi organik tanpa perencanaan formal. Lebih lanjut, analisis teoretis dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyudi dkk. (2025) mengenai strategi resiliensi sumber daya manusia membuktikan bahwa kecakapan literasi digital, keterampilan adaptasi mandiri, dan penguatan jejaring sosial di tempat kerja adalah pilar utama bagi ketahanan individu dalam menghadapi disrupsi. Kondisi ini juga ditekankan dalam buku referensi manajemen karier karya Wahyudi dkk. (2024), yang menegaskan bahwa kejelasan kompetensi dan pemetaan pengembangan karier yang proaktif sangat memengaruhi kemampuan coping karyawan dalam transisi peran kerja.

CV. Bahari Tirta Utama Kediri, yang berlokasi di Dusun Kreet, Desa Pagu, Kecamatan Wates, Kabupaten Kediri, merupakan representasi kasus unik yang memenuhi kriteria kasus kritis Yin (2018). Perusahaan menengah yang memproduksi pakan ruminansia dan suplemen susu pakan ternak merek Maxinos ini (Manurung, 2024) mulai mengimplementasikan sistem digitalisasi pencatatan stok berbasis spreadsheet dan

sistem koordinasi instan via WhatsApp secara mendadak tanpa disertai program pelatihan formal bagi karyawannya. Hal ini memicu kecemasan, resistensi terselubung, dan beban kerja relasional lintas generasi yang tinggi di kalangan karyawan tetap. Untuk mengisi kesenjangan teoretis dan praktis tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi secara mendalam bagaimana resiliensi karier karyawan Generasi Z terbentuk, dipertahankan, atau terhambat selama transisi peran kerja di CV. Bahari Tirta Utama Kediri dengan merumuskan suatu model konseptual yang orisinal.

Literature Review

Grand Theory: Career Construction Theory & Job Demands-Resources Theory

Landasan teoretis utama yang memandu penelitian ini didasarkan pada integrasi dua grand theory besar. Pertama, Career Construction Theory (CCT) dari Mark L. Savickas (2013) yang memposisikan adaptabilitas karier (career adaptability) sebagai kapasitas fundamental individu dalam mengonstruksi makna dan menavigasi transisi pekerjaan melalui model 4C: Career Concern (kepedulian prospektif), Career Control (keyakinan kendali mandiri), Career Curiosity (eksplorasi aktif), dan Career Confidence (kepercayaan diri mengatasi hambatan) (Savickas, 2020). Kedua, Job Demands-Resources (JD-R) Theory dari Bakker dan Demerouti (2017) yang menjelaskan bahwa keseimbangan dinamis antara tuntutan pekerjaan (job demands seperti beban kerja dan kompleksitas teknis) dengan sumber daya pekerjaan (job resources seperti otonomi dan dukungan sosial) menentukan keterikatan kerja (work engagement) dan kinerja adaptif karyawan. Dalam JD-R, resiliensi diposisikan sebagai personal resource yang memperkuat pemanfaatan job resources (Bakker & Demerouti, 2024). Untuk mengoperasionalkan integrasi ini pada organisasi digital, Wahyudi dkk. (2025) menyarankan penyelarasan elemen strategi, keterampilan (skills), dan nilai bersama (shared values) guna menciptakan kapasitas resiliensi sumber daya manusia yang optimal di era disrupsi teknologi.

Middle Theory: Resiliensi Karier dan Job Crafting

Dalam perilaku organisasi, resiliensi karier dipahami sebagai kapasitas domain-spesifik individu untuk beradaptasi, pulih (bounce back), dan bahkan tumbuh secara proaktif (bounce forward) dari pengalaman kemunduran atau tuntutan yang menekan di tempat kerja (Kuntz dkk., 2016). Resiliensi karier diprediksi secara kuat oleh kepribadian tangguh (hardiness) yang mencakup komitmen, kendali kognitif, dan penerimaan perubahan sebagai tantangan (Kobasa, 1979; Hayati & Dahesihsari, 2025). Ketika berhadapan dengan tuntutan peran kerja baru, karyawan yang memiliki resiliensi tinggi cenderung melakukan aktivitas pembentukan ulang pekerjaan secara proaktif (job crafting) yang mencakup penyesuaian tugas (task crafting), pembinaan relasi sosial (relational crafting), dan pembimbingan ulang kognitif (cognitive crafting) guna mencapai keselarasan kompetensi (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Safira dkk., 2026). Upaya peningkatan kompetensi dan efikasi diri pengambilan keputusan karier ini harus dikelola secara programmatic melalui manajemen karier yang terstruktur, sebagaimana ditegaskan oleh Wahyudi dkk. (2024) dalam bukunya Manajemen Karir dan Kompetensi SDM bahwa pengembangan kompetensi yang tepat sasaran merupakan kunci retensi dan kinerja adaptif.

Applied Theory: Karakteristik Gen Z dan Perceived Organizational Support (POS)

Generasi Z memiliki orientasi nilai kerja yang menonjolkan kebutuhan otonomi, work-life balance, serta pencarian makna kerja (Nugroho, 2025; Salem, 2025). Di sisi lain, Perceived Organizational Support (POS)—keyakinan bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka—merupakan faktor kondisional eksternal yang sangat menentukan keberhasilan adaptasi mereka (Eisenberger dkk., 2020). Dalam skala usaha kecil dan menengah (UKM), POS sering kali termanifestasi dalam bentuk informal seperti dukungan emosional atasan (empowering leadership) dan dukungan mentor senior lintas generasi (Utomo dkk., 2025; Kim & Beehr, 2020). Jika POS informal ini rendah, Gen Z yang mengalami stres kerja tinggi rentan menunjukkan gejala quiet quitting atau memilih strategi job hopping sebagai respons koping keluar yang rasional (Putri dkk., 2025).

Research Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang (embedded single case study) sesuai dengan panduan Robert K. Yin (2018) untuk menggali fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata dengan batasan konteks dan kasus yang jelas (Creswell & Poth, 2018). Fokus penelitian dioperasionalkan secara ketat menggunakan protokol studi kasus Yin (2018) yang mencakup pengembangan pertanyaan level-2 peneliti, penetapan proposisi penelitian (P1, P2, P3), serta penjagaan rantai bukti (chain of evidence) menggunakan database studi kasus terpisah.

Penelitian dilaksanakan pada April–Juni 2026 di CV. Bahari Tirta Utama Kediri (Patton, 2020). Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria inklusi spesifik yang mencakup keterwakilan level manajemen, administrasi, dan operasional lintas generasi. Karakteristik informan kunci dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Table 1. Karakteristik Informan Kunci Penelitian

Kode	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Pendidikan	Keterangan
P.01	Pimpinan Perusahaan	Laki-laki	52 Th	17 Th	S1 Manajemen	Pengambil keputusan strategis utama.
H.01	HRD/Personal	Perempuan	38 Th	8 Th	S1 Psikologi	Bertanggung jawab dalam pengelolaan SDM.
KZ.01	Karyawan Produksi	Laki-laki	23 Th	1,5 Th	SMA	Gen Z; tanpa pengalaman kerja sebelumnya.
KZ.02	Karyawan Administrasi	Perempuan	24 Th	2 Th	D3 Akuntansi	Gen Z; memiliki pengalaman kerja di 2 perusahaan.

KS.01	Karyawan Senior	Laki-laki	47 Th	12 Th	SMA	Karyawan senior; mentor informal lintas generasi.
-------	-----------------	-----------	-------	-------	-----	---

Source: Data Primer Diolah (2026)

Pengumpulan data empiris didasarkan pada tiga sumber bukti utama: (1) Wawancara mendalam semi-terstruktur dengan lima informan kunci yang direkam secara digital dan ditranskrip verbatim (total 9 sesi, 440 menit); (2) Observasi partisipan pasif (passive participant observation) selama delapan minggu di area operasional dan administrasi; (3) Dokumentasi internal perusahaan berupa struktur organisasi, job description versi 2023 and 2025, serta notulensi rapat koordinasi (Spradley, 2016; Flick, 2020). Analisis data dilakukan secara manual menggunakan teknik koding dua siklus (induktif in-vivo coding pada siklus pertama, koding pola abstrak pada siklus kedua) yang dilanjutkan dengan teknik pattern matching (penjodohan pola empiris vs teoretis) sesuai model Yin (2018) dan Saldaña (2021). Keabsahan data dijamin melalui kriteria trustworthiness Lincoln & Guba (2016): kredibilitas (melalui triangulasi sumber, teknik, dan member check), transferabilitas (deskripsi tebal/thick description), dependabilitas (audit trail oleh pembimbing), dan konfirmabilitas (refleksivitas log peneliti).

Result and Discussions

Bagian ini memaparkan temuan lapangan yang diintegrasikan dengan pembahasan teoretis dan empiris untuk menjawab tujuan penelitian. Temuan diorganisasikan berdasarkan tujuan studi kasus dan proposisi teoretis yang diajukan.

Overview of Generation Z Career Resilience: Intra-Generational Heterogeneity

Temuan lapangan secara empiris menolak asumsi universalistik bahwa seluruh karyawan Generasi Z memiliki tingkat ketangguhan mental yang rendah dan homogen. Sebaliknya, ditemukan heterogenitas resiliensi karier yang tajam di antara informan Gen Z yang ditentukan oleh akumulasi pengalaman kerja sebelumnya (mastery experience) dan perbedaan pola kognitif dalam menilai perubahan (appraisal). Informan KZ.01 yang baru pertama kali bekerja formal merasa sangat tertekan dan panik ketika diminta menggunakan sistem pencatatan digital stok pakan pada awal Januari 2026. Hal ini tercermin dari transkrip wawancara verbatim berikut:

"Waktu itu saya kaget banget. Biasanya saya cuma ngurus stok fisik, tiba-tiba disuruh input data ke sistem komputer pakan yang belum pernah saya pakai. Saya panik karena nggak ngerti. Saya cuma bilang 'saya coba' sambil gemeteran. Akhirnya saya cari tutorial di YouTube sampai jam 9 malam." (W-KZ01-01, Baris 15-25)

Sebaliknya, informan KZ.02 yang memiliki pengalaman di dua perusahaan sebelumnya menghadapi transisi peran tersebut secara tenang (resiliensi tinggi, 9/10) dan langsung mengaktifkan strategi adaptasi mandiri yang proaktif:

"Saya sih santai aja. Soalnya dari awal memang saya suka belajar hal baru. Dulu waktu disuruh pake software akuntansi, saya langsung coba-coba sendiri. Kalau nemu error, saya Google. Saya pikir, perubahan itu kesempatan buat belajar, bukan ancaman." (W-KZ02-01, Baris 12-23)

Penilaian profesional HRD (H.01) mengonfirmasi bahwa perbedaan resiliensi ini dipengaruhi secara signifikan oleh bank pengalaman kerja masing-masing individu (H.01, Baris 95-104). KZ.02 memiliki modal psikologis yang lebih tebal untuk melakukan cognitive reappraisal (membingkai perubahan sebagai peluang/challenge), sedangkan KZ.01 mempersepsikannya sebagai ancaman (threat appraisal) karena minimnya pengalaman operasional.

Dimensions of Work Role Transitions

Peneliti mengidentifikasi empat bentuk transisi peran kerja yang terjadi secara simultan di CV. Bahari Tirta Utama Kediri: (1) Transisi teknis fundamental (digitalisasi sistem dari manual menggunakan kertas ke sistem stok digital); (2) Transisi kuantitatif (peningkatan frekuensi dan volume pembuatan laporan harian hingga mencapai 400-500% yang dianalisis dari O-KZ02); (3) Transisi kualitatif (tuntutan variasi laporan ad hoc dari atasan yang memicu ketidakpastian peran/role ambiguity); dan (4) Transisi sosial-komunikatif (perubahan gaya komunikasi dari rapat tatap muka formal terjadwal menjadi koordinasi intensif tanpa batas waktu via WhatsApp grup).

Temuan unik diletakkan pada dimensi sosial-komunikatif, di mana transisi ini mengaburkan batas waktu kerja pribadi dan relasional, serta menimbulkan kecanggungan lintas generasi. Karyawan senior (KS.01) secara eksplisit menyatakan bahwa ia harus menyesuaikan cara kerjanya secara kultural untuk berkomunikasi menggunakan WhatsApp, suatu hal yang sebelumnya tidak pernah dilakukan secara intensif dalam urusan profesional (W-KS01-01, Baris 18-30).

Adaptation Strategies: Polarization of Problem-Focused vs. Emotion-Focused Coping

Analisis data manual menunjukkan adanya polarisasi strategi koping yang sangat kuat dalam menghadapi transisi peran. KZ.02 mengadopsi Problem-Focused Coping (PFC) yang komprehensif, khususnya dalam bentuk task crafting (eksperimen trial and error mandiri), information seeking (pencarian solusi di Google), dan upskilling proaktif (mengikuti kursus online gratis di akhir pekan untuk meningkatkan literasi digitalnya). Perilaku ini didukung oleh data observasi catatan lapangan (O-KZ01 & O-KZ02, 14 Mei 2026) yang menunjukkan KZ.02 menyimpan berbagai tautan platform belajar mandiri di browser miliknya.

Di sisi lain, KZ.01 didominasi oleh strategi Emotion-Focused Coping (EFC) paliatif (80% tindakan koping) seperti curhat ke teman sebaya, mendengarkan musik di sela-sela kerja, dan sering izin keluar ke warung kopi untuk meredakan kejenuhan psikologisnya (W-KZ01-01, Baris 48-58). Meskipun KZ.01 berhasil meredakan stres sesaat, akar masalah teknis (tidak menguasai aplikasi input data) tetap tidak terselesaikan secara optimal. Integrasi teoretis dengan penelitian Wahyudi dkk. (2025) membuktikan bahwa inisiatif belajar mandiri (self-directed learning) dan penguasaan literasi digital secara mandiri merupakan bentuk pertahanan paling kokoh di era transformasi digital, dan ini hanya dapat lahir dari koping berorientasi pemecahan masalah (PFC) yang proaktif.

Untuk menyempurnakan analisis kualitatif mengenai perbedaan mekanisme adaptasi ini, Tabel 2 memetakan matriks perbandingan komprehensif antara strategi koping kedua informan utama Generasi Z tersebut dalam menavigasi transisi peran kerja mereka.

Table 2. Matriks Perbandingan Strategi Koping dan Hasil Adaptasi Informan Gen Z

Dimensi Analisis	Informan KZ.01 (Resiliensi Rendah)	Informan KZ.02 (Resiliensi Tinggi)
Pengalaman Kerja Sebelumnya (Prior Experience)	Baru pertama kali bekerja secara formal; tidak memiliki bank pengalaman kerja sebelumnya untuk menopang kapasitas adaptasi diri.	Memiliki pengalaman kerja formal di dua perusahaan sebelumnya, memberikan pondasi kesiapan mental yang lebih matang menghadapi tekanan kerja baru.
Penilaian Kognitif (Cognitive Appraisal)	Threat appraisal (persepsi ancaman). Mempersepsikan perubahan sistem digital stok pakan sebagai sumber kecemasan yang menekan.	Challenge appraisal (persepsi tantangan). Memandang tuntutan baru sebagai kesempatan pengembangan diri dan peningkatan kompetensi.
Dominasi Strategi Koping (Coping Strategies)	Emotion-Focused Coping (EFC) paliatif mendominasi (80% tindakan). Berfokus pada peredaan ketegangan emosi jangka pendek.	Problem-Focused Coping (PFC) proaktif mendominasi (100% tindakan). Berfokus langsung pada pemecahan kendala teknis dan penguasaan sistem.
Tindakan Adaptasi Riil (Job Crafting & Upskilling)	Mengekspresikan stres lewat curhat kepada rekan sebaya, mendengarkan musik di tempat kerja, dan eskapisme temporer ke warung kopi.	Melakukan task crafting (eksperimen trial-and-error mandiri), information seeking (YouTube/Google), serta upskilling digital aktif.
Hasil Adaptasi Peran (Adaptive Outcomes)	Adaptasi peran terhambat. Masalah teknis tidak terselesaikan secara mandiri dan bergantung penuh pada instruksi harian.	Adaptasi peran sukses secara optimal. Menguasai sistem stok digital dengan cepat; efikasi diri dan kepuasan karier meningkat (skala 9/10).

Source: Data Primer Diolah (2026)

Perceived Organizational Support (POS): The Dominance of Informal Relational Pathways

Di tengah keterbatasan sumber daya struktural formal pada CV. Bahari Tirta Utama Kediri (di mana program pelatihan formal sering kali tertunda akibat benturan jadwal produksi yang ketat, P.01, Baris 45-52), kualitas dukungan organisasi (POS) yang dirasakan sangat ditentukan oleh jalur relasional informal. Pertama, gaya kepemimpinan atasan yang mendelegasikan wewenang tanpa pengawasan ketat namun responsif membantu (empowering leadership) memberikan psychological safety bagi KZ.02 untuk bereksperimen. Kedua, adanya hubungan dekat dan saling menghormati antara KZ.02 and KS.01 memicu transfer pengetahuan timbal balik (cross-generational mentoring) yang bersifat simbiotik. KS.01 membantu membagikan tips prosedur manual yang tidak tertulis, sementara KZ.02 dengan senang hati mengajari KS.01 mengoperasikan fungsi-fitur komputer yang baru (W-KS01-01, Baris 52-63).

Synthesis of Factors and Construction of the Telu Tangkis Model

Tingkat resiliensi karier terbukti merupakan fungsi dari interaksi sinergis tri-faktor (input, coping, dan output adaptasi) yang diwujudkan dalam Model Telu Tangkis. Kluster input terdiri dari faktor internal (prior experience, self-efficacy, dan orientasi masa depan) serta faktor eksternal (dukungan keluarga, dukungan atasan, dan mentoring senior). Dukungan keluarga berupa internalisasi nilai 'jangan nyerah sebelum nyoba' yang didapatkan KZ.02 dari orang tuanya sejak kecil bertindak sebagai work-home resource penting yang melintasi batas dari domain rumah ke domain kerja (W-KZ02-01, Baris 72-82). Kombinasi input yang kuat ini mendorong KZ.02 memilih proses coping kualitatif problem-focused (job crafting) yang menghasilkan keberhasilan adaptasi peran secara optimal. Keberhasilan adaptasi peran tersebut kemudian menciptakan feedback loop positif: atasan semakin percaya, self-efficacy KZ.02 meningkat, dan resiliensinya kian kokoh menghadapi tantangan berikutnya (PT1, PT2, PT3). Model hubungan tri-faktor konseptual dan aliran umpan balik pembelajaran ini secara skematis digambarkan pada Gambar 1.

Sintesis terintegrasi mengenai hubungan tri-faktor konseptual (input, coping, dan output adaptasi) yang dihubungkan oleh feedback loop pembelajaran ini divisualisasikan dalam Gambar 1 berikut.

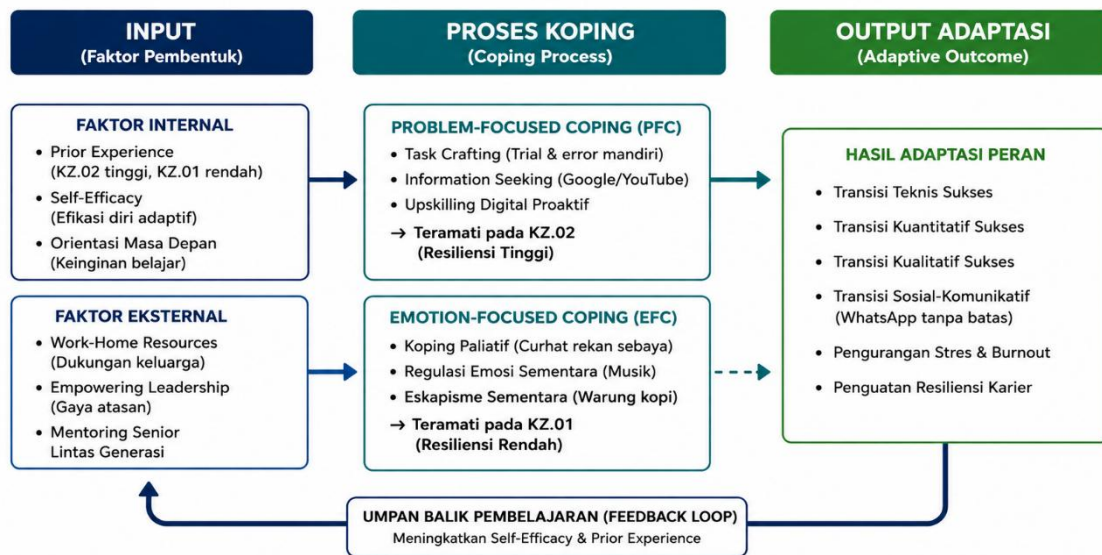


Figure 1. Alur Hubungan Tri-Faktor dan Feedback Loop dalam Model Telu Tangkis

Source: Model Konseptual Hasil Analisis Peneliti (2026)

Conclusion

Penelitian ini menyimpulkan bahwa resiliensi karier karyawan Generasi Z di tempat kerja tidak bersifat homogen, melainkan ditentukan secara individual oleh akumulasi pengalaman kerja sebelumnya dan pola pikir kognitif (appraisal). Transisi peran kerja teridentifikasi dalam empat dimensi: teknis, kuantitatif, kualitatif, dan sosial-komunikatif. Terdapat polarisasi strategi coping yang nyata, di mana karyawan resilien tinggi (KZ.02) mengandalkan problem-focused coping (PFC) melalui job crafting dan upskilling digital

mandiri, sementara karyawan resilien rendah (KZ.01) didominasi oleh emotion-focused coping (EFC) yang bersifat paliatif. Pada konteks perusahaan sektor menengah (UKM), perceived organizational support (POS) informal berupa kepemimpinan atasan yang otonom-responsif dan hubungan mentoring lintas generasi informal simbiotik jauh lebih efektif dan dirasakan nyata dibanding program dukungan formal.

Secara teoretis, studi ini memperluas Career Construction Theory dan Job Demands-Resources Theory dengan mengonstruksi Model Telu Tangkis yang menggambarkan interaksi dinamis loop umpan balik antara input, coping, dan output adaptasi. Penemu dimensi transisi sosial-komunikatif WhatsApp juga memberikan kontribusi orisinal bagi kajian tuntutan kerja era digital. Secara praktis, manajemen UKM diimbau tidak menyamaratakan seluruh karyawan Gen Z secara homogen dan harus melakukan asesmen individual terhadap karakteristik coping mereka.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti merekomendasikan: (1) Perumusan batas aturan digital (digital boundary rules) dalam penggunaan WhatsApp untuk koordinasi kerja guna menekan kelelahan kognitif lintas generasi; (2) Implementasi program mentoring lintas generasi terstruktur yang memfasilitasi transfer pengetahuan dua arah (senior belajar teknologi, junior belajar kebijaksanaan manual); (3) Pelatihan job crafting sebagai keterampilan adaptasi inti karyawan; dan (4) Penyediaan modul pembelajaran mandiri secara online yang difasilitasi waktu belajar khusus pada jam kerja. Untuk menghadapi dinamika disrupsi, pengelola UMKM dapat merujuk pada panduan transformasi bisnis era digital yang komprehensif (Wahyudi dkk., 2024).

Acknowledgments

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan, HRD, dan seluruh karyawan CV. Bahari Tirta Utama Kediri yang telah bersedia menjadi informan dan memberikan izin serta bantuan selama proses pengumpulan data penelitian ini berlangsung.

References

- Aditya, F. (2025). *Motivasi kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan (PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 6 Yogyakarta)* (Skripsi, Universitas Islam Indonesia).
- Alkal, A. (2025). *Resilience as a predictor of career decision-making self-efficacy and career adaptability*. *Career Development International*, 30(1), 34–52.
- Ardianingsih, F. (2025). *Manajemen kelelahan kerja dan pengembangan karier berkelanjutan untuk menekan turnover intention Generasi Z*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(2), 112–128.
- Bailin, M. (2022). *Feedback and career development support for Gen Z employees in the workplace*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 789–805.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). *Job demands–resources theory: Ten years of evolution. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 25–49.
- Basid, A., & Nisya, F. (2024). *Self-efficacy dan kesulitan pengambilan keputusan karir pada individu Generasi Z memasuki dunia kerja di DKI Jakarta. Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling*, 10(1), 55–70.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., & Shoss, M. K. (2020). *Perceived organizational support: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology*, 105(4), 345–367.
- Firdaus, A. (2025). *Resiliensi sebagai sumber daya psikologis strategis dalam manajemen perubahan organisasi. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 34–49.
- Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage Publications.
- Grotberg, E. H. (1995). *A guide to promoting resilience in children: Strengthening the human spirit*. Bernard van Leer Foundation.
- Hasfi, N. (2014). *Generasi Z dan revolusi digital. Jurnal Komunikasi dan Media Sosial*, 2(1), 23–35.
- Hayati, D. K., & Dahesihsari, R. (2025). *Hardiness and career adaptability among Gen Z content creators in Indonesia. Journal of Career Development*, 52(1), 78–94.
- Hirschi, A. (2021). *Career adaptability and career resilience in the modern workplace. Journal of Vocational Behavior*, 126, 103–118.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). *Empowering leadership: A meta-analytic examination of its incremental validity, antecedents, and outcomes. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 893–926.
- Kobasa, S. C. (1979). *Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). *Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2016). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Manurung, R. (2024). *Evaluasi kinerja dan umpan balik dalam pencapaian target perusahaan. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 9(1), 45–60.
- Mustaqimmah, A., & Sari, D. P. (2021). *Karakteristik Generasi Z dan pengaruhnya terhadap dunia kerja. Jurnal Sosial Humaniora*, 12(2), 88–102.
- Nugraha, A. T., & Suhariadi, F. (2022). *Resiliensi karyawan di era disruptif: Kapasitas untuk berkembang. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6(2), 112–128.

- Nugroho, R. (2025). *Pencarian makna dan nilai kerja pada Generasi Z di Indonesia*. *Jurnal Sosial dan Budaya*, 14(1), 34–49.
- Patton, M. Q. (2020). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Prasetyo, H., & Trisyanti, U. (2018). *Revolusi industri 4.0 dan tantangannya bagi sumber daya manusia*. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 10(2), 45–58.
- Pujiono, M. (2021). *Generasi Z: Karakteristik dan tantangannya di era digital*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(2), 77–92.
- Purwantini, E., & Pramintari, R. D. (2019). *Adaptasi karier dan kepuasan kerja karyawan milenial*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 123–138.
- Putri, A. P. (2024). *Pengembangan karir dan karakteristik Generasi Z di dunia kerja*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 88–104.
- Putri, N. K., Anggara, D., & Solahudin, M. (2025). *Job hopping intention pada Generasi Z: Peran perceived organizational support dan stres kerja*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 34–50.
- Revilina, R., & Setiawan, F. (2025). *Eksplorasi makna job satisfaction Gen Z sebagai karyawan muda: Studi kualitatif deskriptif*. *Journal of Psychology and Humans*, 3(1), 45–62.
- Safira, N., Nugraha, A., Kadiyono, A. L., & Husnita, D. (2026). *Job crafting as a mediator between job demands-resources and adaptive performance*. *Indonesian Journal of Industrial Psychology*, 9(1), 12–29.
- Saldana, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage Publications.
- Salem, N. (2025). *Fleksibilitas kerja dan kepuasan karier Generasi Z di era pasca-pandemi*. *International Journal of Human Resource Management*, 36(2), 210–235.
- Savickas, M. L. (2013). *Career construction theory and practice*. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147–183). John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L. (2020). *Career construction theory and its applications*. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention* (Vol. 1, pp. 45–67). American Psychological Association.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Waveland Press.
- Sugiyanto, R. (2025). *Studi literatur: Resiliensi Gen Z lebih rendah? Tabularasa*. *Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 7(1), 88–102.
- Tanuwidjaja, H. (2025). *Dampak umpan balik negatif terhadap stres dan kecemasan kerja*. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 7(1), 23–38.
- Utomo, H. S., Putra, A. R., & Purwanti, E. (2025). *Perceived organizational support as a moderator of quiet quitting among Gen Z employees*. *Organizational Psychology Review*, 15(2), 210–229.

- Wahyudi, M. A. T., Alwy, M. Z. U., Yuni K, K. C., Rosyadi, M. S., & Rojayanti, I. (2025). *Strategi Resiliensi SDM PMII di Era Digital 5.0: Pendekatan 7S McKinsey Framework*. *Journal of Islamic Management*, 5(2), 222–237.
<https://doi.org/10.15642/jim.v2i2.1958>
- Wahyudi, M. A. T., Hariyanti, S., Hardiningrum, I. S., Kristanti, D., & Khwarazmita, T. (2024). *Manajemen Karir dan Kompetensi SDM*. Malang: CV Inti Sukses Pratama.
- Wahyudi, M. A. T., Selviasari, R., Ayuanti, R. N., Hariyanti, S., Lestari, Y. D., Ilham, M., Muttaqien, Z., Munawaroh, N. A., & Ambarwati, D. (2024). *Tren Digital: Panduan Transformasi Bisnis UMKM di Era Digital*. Malang: CV Inti Sukses Pratama.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.