

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Konflik antargenerasi menjadi persoalan yang sudah tertanam sejak lama hingga bertahan sampai sekarang (Sizuka, 2023), angkatan *baby boomers* merasa dirinya paling tangguh sedangkan Gen Z merasa dirinya pandai dan gesit tapi di sisi lain dipandang rapuh ketika menghadapi tekanan eksternal. Dikutip dari laman berita Merdeka.com (2022) salah satu fenomena yang dianggap menjadi permasalahan yang baru adalah banyaknya milenial dan Gen Z yang meramaikan dunia kerja sehingga berpotensi membuat gap antargenerasi yang dapat menimbulkan konflik. Konflik antargenerasi disebabkan karena kritik dari generasi tua ke generasi yang lebih muda, penolakan dari generasi tua ke generasi yang muda, dan ketidak sepakatan antar generasi (Zhang & Wiebe, 2022).

Faktor pemicu konflik mencerminkan bentuk komunikasi nonakomodatif dalam interaksi antar generasi (Williams & Giles, 1996; Giles & Williams, 1994; Zhang & Wiebe, 2022). Misalnya kritik yang disampaikan terdiri atas komentar yang kurang setuju dan tidak sopan (Wiebe & Zhang, 2017). Selain itu gangguan kumulatif bisa menjadi salah satu faktor pemicu konflik antargenerasi. Gangguan kumulatif antara lain nasihat yang berlebihan misalnya yaitu nasihat yang tidak diminta, pengasuhan yang berlebihan,

pertanyaan yang terlalu pribadi (Wiebe & Zhang, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perselisihan antargenerasi karena kesenjangan generasi yang dirasakan sebagian besar terdiri dari perilaku yang kurang akomodatif (misalnya, berdebat, interupsi, dan mengabaikan (Zhang & Lin, 2009; Zhang & Wiebe, 2022).

Untuk mengurangi adanya konflik antargenerasi maka studi antar generasi menjadi salah satu solusinya. Dalam kasus ini studi antar generasi dinilai menjadi sesuatu yang penting sehingga dapat menjadi peluang untuk pertukaran pengalaman dalam organisasi, pengetahuan, dan nilai antar generasi serta meningkatnya kualitas hidup lansia. Hubungan antargenerasi harus dipahami sebagai bentuk dari pembelajaran seumur hidup (Withnall, 2017). Menurut Martins et al (2019) program antargenerasi adalah suatu alat yang memungkinkan pertukaran sumberdaya dan pembelajaran diantara generasi tua dan generasi muda untuk manfaat yang bersifat individu maupun sosial. Program antargenerasi ini muncul diakibatkan perubahan demografi dan transformasi yang saling terikat yaitu pada tingkat sosial, ekonomi, dan keakraban. Program antar generasi ini dibuat dengan tujuan untuk mengubah pandangan dan stereotip antara generasi muda dengan generasi tua dan diharapkan menghasilkan hasil yang baik (Martins et al., 2019). Melalui studi antargenerasi ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan mengenai karakteristik dan *value* antargenerasi.

Setiap generasi memiliki karakteristiknya masing masing, generasi X merupakan kelompok demografis yang relatif kecil yang dimulai dari tahun

1965-1980 (Duxbury & Ormsbee, 2020). Posisi generasi X berada dalam dua generasi besar yaitu antara generasi *baby boomers* dan generasi milenial. Duxbury & Ormsbee (2020) mengungkapkan bahwa generasi X memiliki stereotip sebagai generasi yang apatis, individualis, dan tidak terpengaruh oleh keadaan lingkungan. Lebih lanjut karakteristik gen X yaitu mereka mudah beradaptasi, banyak akal, dan tidak percaya pada otoritas (DeVaney, 2015). Karakteristik gen X yang mirip dengan generasi *baby boomers* antara lain idealis, *workholic*, loyal terhadap pekerjaan, menghargai gelar, dan bersifat materialistis (DeVaney, 2015).

Generasi Y sering disebut dengan generasi Millenium. Generasi ini datang sebagai gelombang pertama generasi digital yang lahir ke dunia (Bencsik et al., 2016). Karena lahir dalam dunia teknologi generasi ini dinilai berkompetensi dalam pengetahuan digital sehingga mudah bagi mereka untuk memahami penggunaan peralatan terbaru di bidang IT. Generasi ini merupakan generasi yang mudah menerima adanya perubahan dan generasi ini lebih suka untuk bersenang senang secara sendiri sehingga mereka tidak suka untuk membuat rencana waktu yang lama sedangkan dalam hal pertemanan generasi Y memiliki pertemanan yang bersifat virtual dan senang memelihara hubungan melalui media sosial (Bencsik et al., 2016).

Generasi Z adalah kelompok demografis yang mengikuti generasi milenial yang lahir setelah tahun 1995. Tolak ukur awal menunjukkan generasi pasca milenial berada di jalur yang paling beragam dan paling berpendidikan. Generasi Z dinilai memiliki kesamaan dengan generasi Y (Gabriellova &

Buchko, 2021). Generasi Z memiliki ciri khas yang dibentuk oleh pola asuh mereka di era digital, menjadikan mereka sangat mengerti mengenai teknologi, terhubung secara sosial, dan didorong oleh tujuan yang kuat (Waworuntu et al., 2022). Gen Z memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi digital secara efisien, sehingga mereka bisa menyelesaikan tugas lebih cepat dan lebih banyak secara akurat (Cuic Tankovic et al., 2022; Chillakuri, 2020; Leung et al., 2021). Kemahiran Gen Z dalam menguasai teknologi mempengaruhi kemampuan beradaptasi mereka dan kemampuan mereka menerima inovasi (Wulur & Mandagi, 2023). Kemahiran dalam menggunakan teknologi mempermudah karyawan Gen Z untuk mengeksplorasi peluang kerja jarak jauh. Tumbuh di dunia yang terhubung, mereka merasa nyaman bekerja dari berbagai lokasi (Fleksibilitas). Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk membangun tim yang beragam, sehingga mendorong kreativitas dan efisiensi (Waworuntu et al., 2022).

Pesatnya transisi generasi muda ke dunia kerja semakin banyak literatur literatur yang menyelidiki faktor faktor yang mempengaruhi preferensi pekerjaan dari generasi ke generasi. Menurut Holland dalam *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3* (1992) mendefinisikan bahwa *job preferences* yaitu pemikiran yang bersifat teoritis yang memungkinkan pengorganisasian data satu orang dan membedakannya dari orang lain dalam hal kepribadian, minat, dan perilaku. Setiap generasi mempunyai preferensi pekerjaan yang berbeda beda. Generasi X dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan dunia kerja dengan dunia pribadi (Bristow et al., 2011). Komponen

materialistik seperti misalnya pendapatan, insentif, dan promosi kerja lebih disukai oleh orang dewasa yang bekerja di setiap generasinya baik generasi X, Y, maupun Gen Z (Parvin & Ding, 2017). Generasi X menyukai pekerjaan yang memberikan mereka jadwal kerja yang fleksibel, otonomi yang tinggi, pekerjaan yang menarik namun menantang, dan kesempatan yang berkelanjutan untuk pertumbuhan profesional (Kian & Yusoff, 2012). Gen X sangat bergantung pada keterampilan mereka sendiri dan percaya pada penilaian mereka sendiri untuk melakukan tugas mereka secara mandiri (Kian & Yusoff, 2012).

Dalam beberapa waktu terakhir banyak penelitian yang meneliti mengenai generasi Y dengan menggunakan variabel penelitian sikap dan motivasi mereka dalam dunia kerja (Parry & Urwin, 2011). Generasi Y lebih menyukai pekerjaan yang menstimulasi yang menawarkan peluang untuk kemajuan dan karier jangka panjang (Guillot-Soulez & Soulez, 2014). Mereka lebih memilih organisasi di mana atasan mengambil peran aktif dalam melakukan diskusi karir secara teratur dan tepat waktu yang berfokus pada kebutuhan dan aspirasi mereka (Chawla et al., 2017a). Mereka dinilai kurang memiliki loyalitas terhadap perusahaan, bagi mereka, komitmen jangka panjang mengacu pada satu tahun. Hanya satu dari lima orang yang berniat untuk memiliki masa kerja enam tahun atau lebih dengan perusahaan yang sama (Chaudhari et al., 2023).

Generasi Z adalah kelompok terbaru dan menonjol yang berbeda dari yang lain, yang adalah Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Milenial), karena karakteristik mereka yang tidak konvensional (Bulut & Maraba, 2021).

Fleksibilitas jam kerja menjadi salah satu preferensi mereka dalam dunia kerja. Yang membuat mereka bahagia dan puas dengan jam kerja yang fleksibel adalah salah satu komponen dari karir yang sukses karena mereka mementingkan keseimbangan kehidupan kerja daripada orang tua mereka yang mengorbankan diri mereka sendiri dengan mengabaikan keterlibatan kegiatan sosial dan kondisi kesehatan demi bekerja, sebaliknya, mereka dapat mengatur waktu, sehingga meluangkan waktu untuk keluarga, pekerjaan, dan hobi (Fodor & Jaeckel, 2018). Dalam studi lapangan yang peneliti lakukan di lingkungan Universitas Negeri Jakarta, peneliti melakukan wawancara *hybrid* terhadap sepuluh mahasiswa fakultas ekonomi mengenai penting atau tidaknya *work life balance* dalam bekerja. 6 dari 10 mahasiswa tersebut menganggap bawa *work life balance* menjadi salah satu preferensi dalam memilih kerja bagi mahasiswa tersebut.

Selain itu faktor lingkungan yang menarik dapat mendorong kinerja mereka dalam pekerjaan karena memberikan pengakuan, penghargaan, dan memungkinkan kreativitas dan ambisi (Fodor & Jaeckel, 2018). Generasi Z tidak termotivasi jika mereka tidak menyukai apa yang mereka kerjakan, tidak dapat bekerja secara harmonis dengan rekan kerja, tidak memiliki tujuan tertentu, dan mereka merasa terbebani karena tugas yang berlebihan yang dihadapi; sebaliknya, pengembangan pribadi menghargai dan menyukai pekerjaan, bekerja secara kolaboratif dengan orang lain, kepemimpinan dan pengakuan membuat mereka termotivasi di tempat kerja (Fratrièová & Kirchmayer, 2018).

Ketika memasuki dunia kerja generasi Z akan dihadapkan dengan beberapa isu-isu dunia kerja. Di tempat kerja, perbedaan generasi dan generasi telah menjadi penyebab menurunnya tingkat etos kerja (Rudolph et al., 2021). Masuknya generasi yang lebih muda seperti generasi Z dan Alpha akan menyebabkan perbedaan preferensi dan gaya antar generasi dalam dunia kerja sehingga akan mempengaruhi semangat dan budaya dalam pekerjaan.

Isu ke dua yaitu mengenai perubahan teknologi. Generasi Z memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi digital secara efisien. Kemajuan teknologi yang terus berkembang memaksa setiap sendi pekerjaan bergantung pada teknologi seperti teknologi AI akan mempengaruhi kebutuhan keterampilan dan penyesuaian terhadap pekerjaan (Naafs & White, 2012).

Isu selanjutnya mengenai *work life balance*. *Work life balance* memainkan peran penting untuk mencapai tujuan pribadi serta profesional atau organisasi tujuan (Rao & Sharma, 2018). Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan isu utama dalam semua jenis pekerjaan karena keluarga dengan karir ganda dan tuntutan kerja yang tinggi dengan jam kerja yang panjang (Lakshmi & Prasanth, 2018). Oleh karena itu Pentingnya membantu karyawan mencapai keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan antara tuntutan di tempat kerja dan kehidupan mereka.

Banyaknya penelitian yang membahas mengenai preferensi kerja bagi setiap generasi dapat dilihat dalam beberapa penelitian sebelumnya seperti

dalam penelitian Kian dan Yusoff (2012) yang membahas mengenai Generasi X dan Y serta motivasi mereka dalam bekerja. generasi X memiliki referensi dalam pekerjaan yaitu berupa menemukan kepuasan tertinggi dalam pekerjaan, serta kepuasan terhadap prestasi dan promosi terhadap pekerjaan. Generasi Y mempunyai kepuasan yang lebih rendah terhadap motivasi mereka dalam bekerja. Menurut Chawla et al., (2017b) generasi Y lebih menyukai imbalan yang bersifat non material seperti pelatihan dan pengembangan serta umpan balik dari kinerja langsung. selain itu generasi Y juga dinilai tidak memperhatikan gaji sebagai referensi mereka dalam memilih pekerjaan. Tetapi generasi Y lebih menyukai atasan mereka berperan aktif dalam melakukan diskusi karir secara teratur dan tepat waktu.

Gen Z menganggap bahwa gaji menjadi salah satu preferensi mereka ketika mencari pekerjaan. Sebanyak 445 mahasiswa sarjana keperawatan diikutsertakan dalam analisis DCE (*Discrete Choice Experiment*) Mereka menunjukkan preferensi yang lebih tinggi untuk pekerjaan dengan pendapatan bulanan yang lebih tinggi (T. Liu et al., 2019). Akan tetapi berbeda dengan Jinadasa et al (2021b) ketika mereka mendapatkan pekerjaan pertama, mereka akan lebih mementingkan jenis kontrak apakah bersifat permanen atau tidak dibandingkan atribut lain seperti gaji, jalur karier, reputasi, dan lokasi pekerjaan. Berdasarkan pada nilai-nilai yang relatif penting, gaji lebih mementingkan jenis kontrak apakah bersifat permanen atau tidak dibandingkan atribut lain seperti gaji, jalur karier, reputasi, dan lokasi pekerjaan.

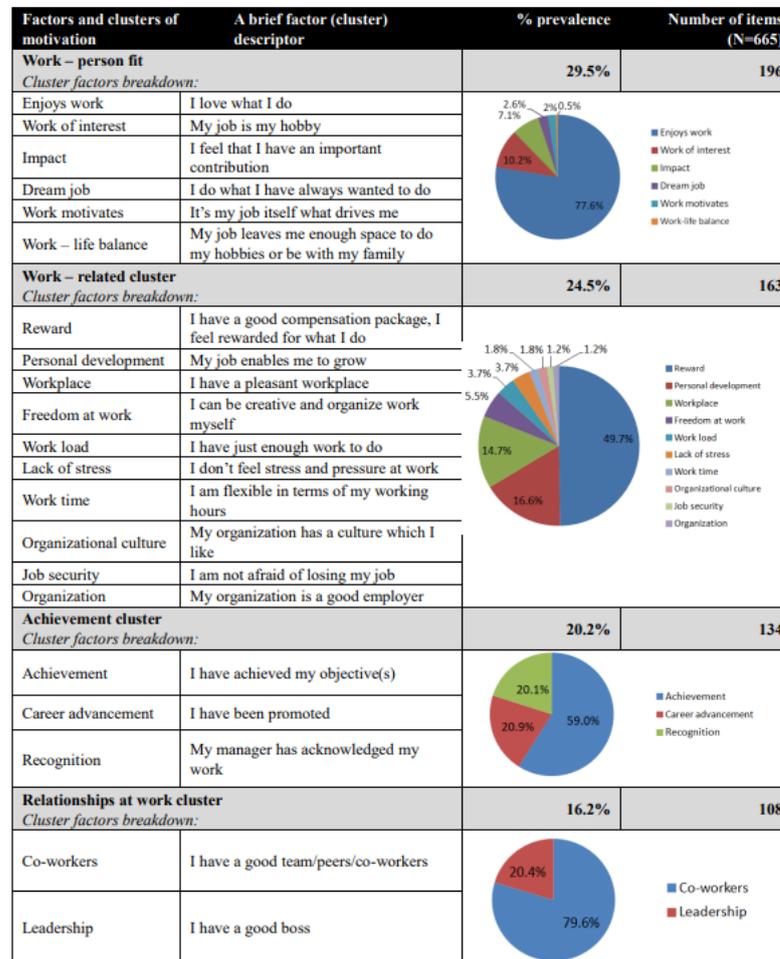
Hampir semua individu Gen Z mempertimbangkan kemajuan karir dalam suatu organisasi sebagai prioritas utama. Perkembangan karir dapat dicapai melalui pembelajaran dan pendampingan (Iorgulescu, 2016). Gen Z termotivasi dalam pengembangan karir mereka di dalam dunia kerja. Mereka mengharapkan organisasi tempat mereka bekerja mendukung pengembangan karir dan mempertimbangkan kebutuhan mengenai pertumbuhan dan pembelajaran. Gen Z membutuhkan seorang pembimbing seperti Supervisor untuk membekali mereka dengan keterampilan kepemimpinan, mempengaruhi pembelajaran dan dukungan mereka pertumbuhan karir mereka melalui bimbingan yang bermakna (Barhate & Dirani, 2022).

Keseimbangan dan fleksibilitas kehidupan kerja menjadi isu penting dalam penelitian Sidorcuka dan Chesnovicka (2017). Namun dalam penelitian Kirchmayer dan Fraticova (2020) sama sekali tidak disebutkan oleh responden mengenai *work life balance*. Responden menyatakan pentingnya memiliki tempat kerja yang menyenangkan dan menyebutkan perlunya mengatur pekerjaan sendiri, namun tidak ada satu pun dari mereka yang menyatakan perlunya mengatur pekerjaan mereka sendiri. narasi-narasi ini secara eksplisit terkait dengan fleksibilitas waktu dan ruang.

Dalam penelitian Chawla et al (2017) generasi baby boomer sangat menghargai pengaturan kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja dan imbalan yang nyata. selain generasi *baby boomer*, generasi Z juga mempertimbangkan hadiah sebagai preferensi mereka ketika mencari pekerjaan. Hadiah diidentifikasi sebagai salah satu dari faktor terpenting dari

retensi dan kepuasan kerja. Dalam penelitian Kirchmayer (2020) menunjukkan bahwa reward menjadi salah satu motivasi Gen Z dalam bekerja. Faktor rewards dipilih sebab Gen Z sebagian besar dilihat dari imbalan finansial biasanya gaji pokok atau total uang tunai yang diterima.

Factors	Nominal item prevalence	% of items (N=665)	% of respondents (N=235)
Enjoys work	152	22.9%	64.7%
Co-workers	86	12.9%	36.6%
Reward	81	12.2%	34.5%
Achievement	79	11.9%	33.6%
Career advancement	28	4.2%	11.9%
Personal development	27	4.1%	11.5%
Recognition	27	4.1%	11.5%
Workplace	24	3.6%	10.2%
Leadership	22	3.3%	9.4%
Work of interest	20	3.0%	8.5%
Good day	17	2.6%	7.2%
Private happiness	16	2.4%	6.8%
Impact	14	2.1%	6.0%
Remaining factors total (including freedom at work, work load, work-life balance, flexible working time, etc.)	72	<1.5% each item	<4.3% each item



Gambar 1 1 Faktor dan Cluster Motivasi

Sumber: (Kirchmayer & Fratričová, 2020)

Dari gambar tabel dan diagram diatas dijelaskan bahwasannya generasi Z akan merasa senang apabila mendapatkan hadiah sebagai kompensasi mereka, sebab hal itu menunjukkan bahwa mereka dihargai atas apa yang mereka lakukan.

Generasi Z mewakili generasi termuda pegawai yang memasuki dunia kerja angkatan kerja dengan jumlah yang lebih tinggi setiap tahunnya memiliki minat yang lebih terhadap fleksibilitas dalam kerja sebagai preferensi mereka

(Mahmoud et al., 2021). Pekerja Gen Z akan segera menjadi mayoritas angkatan kerja, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan cara meningkatkan kinerja mereka melalui pemberdayaan dan jadwal kerja yang fleksibel (Taibah & Ho, 2023). Dalam penelitian Stankiewicz Mroz (2020) Generasi Z menekankan pentingnya fleksibilitas kerja sebagai salah satu elemennya *employe branding*, yang akan berdampak pada keputusan mereka dalam memilih pekerjaan di masa depan.

Dalam penelitian kali ini peneliti akan membahas mengenai preferensi yang paling menarik bagi Gen Z dalam dunia kerja, dengan menggunakan atribut-atribut seperti gaji, pengembangan karier, *work life balance*, lokasi kerja, dan fleksibilitas dalam pekerjaan. Dari faktor-faktor tersebut akan terlihat mana yang menjadi referensi yang menarik bagi Gen Z untuk bekerja. Oleh karena itu peneliti menetapkan penelitian dengan judul “**Analisa Preferensi Kerja Bagi Generasi Z Dengan Menggunakan Metode Konjoin Analisis.**”

### **1.2. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dari itu berikut merupakan pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan sebagai berikut

1. Berapa tingkat kepentingan secara keseluruhan atribut preferensi generasi Z berupa Gaji, Pengembangan karier, *Work life balance*, lokasi kerja, dan fleksibilitas kerja?
2. Berapa tingkat utilitas pada masing-masing level atribut preferensi Generasi Z berupa Gaji, Pengembangan karier, *Work life balance*, lokasi kerja, dan fleksibilitas kerja?

3. Bagaimana kombinasi atribut secara keseluruhan yang paling disukai oleh generasi Z dalam pekerjaan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian yang berjudul “Analisa Preferensi Kerja Bagi Generasi Z Dengan Menggunakan Metode Konjoin Analisis” memiliki beberapa tujuan, diantaranya yaitu sebagai berikut

1. Mengetahui tingkat kepentingan secara keseluruhan atribut preferensi generasi Z berupa Gaji, Pengembangan karier, *Work life balance*, lokasi kerja, dan fleksibilitas kerja.
2. Mengetahui tingkat utilitas pada masing-masing level atribut preferensi generasi Z berupa Gaji, Pengembangan karier, *Work life balance*, lokasi kerja, dan fleksibilitas kerja.
3. Mengetahui kombinasi-kombinasi atribut secara keseluruhan yang paling disukai oleh generasi Z dalam pekerjaan?

### 1.4. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian pastinya memiliki manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Berikut manfaat dari penelitian ini diantaranya yaitu

1. Manfaat Praktisi
  - a. Praktisi bisnis

Penelitian ini berguna bagi berbagai pihak khususnya para *recruiter* yang sedang mencari karyawan generasi Z. Temuan hasil dalam penelitian ini dapat menjadi acuan bagi para *recruiter* untuk melihat atribut-atribut pekerjaan manakah yang menarik bagi generasi

Z yang nantinya dipakai sebagai rujukan karier bagi generasi Z. Selain itu penelitian ini berguna sebagai rujukan bagi praktisi untuk mengelola SDM Generasi Z.

## 2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan preferensi kerja yang menarik bagi generasi Z dengan menggunakan metode konjoin analisis.

### 1.5. Research Gap

Ada beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai Preferensi kerja bagi generasi Z dengan menggunakan atribut seperti Gaji. Namun ketika peneliti melakukan studi pustaka peneliti jarang melihat atribut gaji menjadi salah satu atribut utama yang dipertimbangkan bagi generasi Z dalam pekerjaannya. Penelitian dengan menggunakan metode konjoin analisis pernah dilakukan di beberapa negara seperti India, Jerman, dan Ghana. Hasil dari penelitian di ke empat negara tersebut memaparkan bahwa mahasiswa di India mempertimbangkan atribut keamanan kerja sebagai atribut tertinggi ketika mencari pekerjaan sedangkan dalam penelitian yang dilakukan di Jerman dan

Ghana mempertimbangkan atribut gaji/pendapatan menjadi atribut utama ketika mencari kerja.

Penelitian serupa pernah dilakukan di Indonesia mengenai preferensi kerja menggunakan metode konjoin analisis oleh Wijiyanto (2007) hasil dalam penelitiannya bahwa mahasiswa ITB mempertimbangkan faktor gaji menjadi salah satu atribut yang dipertimbangkan oleh mahasiswa di ITB dari beberapa atribut seperti bidang pekerjaan, *image* tempat kerja, dan latar belakang pendidikan terhadap pekerjaan. selanjutnya kebaruan dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yaitu dalam penelitian ini tidak hanya menggunakan atribut gaji tetapi mempertimbangkan atribut seperti WLB, fleksibilitas kerja, lokasi kerja, dan pengembangan karier.

