



Perbandingan Gaya Kerja, Stres Kerja dan Loyalitas Kerja pada Generasi X, Y dan Z: Studi Kasus di Rumah Sakit Pusat Pertamina

Andis Septama^{1*}, Ede Surya Darmawan²

^{1, 2} Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi perbedaan gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja antar Generasi X, Y, dan Z di Rumah Sakit Pusat Pertamina. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi secara signifikan memengaruhi aspek *Work Centrality* ($p < 0,001$; $aOR = 0,253$), *Work-Life Balance* ($p < 0,001$; $aOR = 3,455$), *Leadership* ($p < 0,001$; $aOR = 2,365$), dan *Recognition* ($p < 0,001$; $aOR = 4,261$). Generasi Z mencatat skor tertinggi pada *Work Centrality* dan *Recognition*, sementara Generasi Y unggul dalam *Work-Life Balance*. Loyalitas kerja tertinggi ditemukan pada Generasi X ($p = 0,017$; $aOR = 2,909$). Generasi Z menunjukkan kemungkinan tertinggi untuk mengalami stres kerja sedang ($p < 0,001$; 6,9 kali lebih tinggi dibandingkan Generasi Y). Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa berbagai faktor demografis, termasuk jenis kelamin, pendidikan, status kepegawaian, jabatan, dan lama kerja, juga memiliki pengaruh signifikan terhadap dimensi-dimensi ini. Penelitian ini menyoroti pentingnya organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen yang komprehensif dan berbasis kebutuhan untuk memaksimalkan potensi karyawan dari semua generasi.

Kata kunci: Gaya Kerja, Stres Kerja, Loyalitas Kerja, Generasi X, Generasi Y, Generasi Z, Manajemen SDM.

Abstract

This study aims to explore the differences in work style, job stress, and work loyalty among Generation X, Y, and Z at Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP). Data were collected through structured questionnaires that were tested for validity and reliability. The findings indicate that generation significantly influences aspects of Work Centrality ($p < 0.001$; $aOR = 0.253$), Work-Life Balance ($p < 0.001$; $aOR = 3.455$), Leadership ($p < 0.001$; $aOR = 2.365$), and Recognition ($p < 0.001$; $aOR = 4.261$). Generation Z scored the highest in Work Centrality and Recognition, while Generation Y excelled in Work-Life Balance. The highest work loyalty was observed in Generation X ($p = 0.017$; $aOR = 2.909$). Generation Z exhibited the highest likelihood of experiencing moderate job stress ($p < 0.001$; 6.9 times higher than Generation Y). The results of the multivariate analysis indicated that various demographic factors, including gender, education, employment status, job position, and length of service, also significantly impact these dimensions. This study underscores the importance of organizations adopting a comprehensive and needs-based management approach to maximize employees' potential from all generations.

Keywords: Work Style, Job Stress, Organizational Loyalty, Generation X, Generation Y, Generation Z, HR Management.

Histori Artikel:

Diterima 04 Desember 2024, Direvisi 01 Januari 2025, Disetujui 06 Januari 2025, Dipublikasi 08 Januari 2025.

***Penulis Korespondensi:**

andisseptama@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.454>

PENDAHULUAN

Perbedaan antar generasi dalam dunia kerja telah menjadi topik yang menarik untuk diteliti, terutama dalam konteks organisasi yang dinamis seperti rumah sakit. Setiap generasi memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi preferensi kerja, respon terhadap stres, dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam lingkungan rumah sakit yang penuh tekanan, pemahaman tentang perbedaan ini sangat penting untuk mengelola karyawan dari berbagai generasi secara efektif (Dangmei et al., 2016; Lyons and Kuron, 2014).

Generasi X, yang lahir antara tahun 1965-1980, dikenal dengan pendekatan kerja yang mandiri, terstruktur, dan pragmatis. Mereka cenderung menghargai stabilitas kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi ini biasanya memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, terutama jika mereka merasa dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka (Becton et al., 2014; Cennamo and Gardner, 2008).

Sebaliknya, Generasi Y atau Milenial (1981-1996) lebih mengutamakan fleksibilitas kerja, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan-kerja. Mereka cenderung lebih adaptif terhadap teknologi dan mencari makna serta kepuasan kerja dalam setiap pekerjaan mereka. Milenial lebih terbuka terhadap tantangan baru, namun juga lebih rentan terhadap tekanan kerja yang tinggi jika lingkungan kerja tidak mendukung (Gardner, 2008; Lyons and Schweitzer, 2017). Tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi seringkali bergantung pada kesempatan pengembangan pribadi dan lingkungan kerja yang kolaboratif (Costanza et al., 2012).

Generasi Z, yang lahir tahun 1997-2012, adalah digital native yang sangat terhubung dengan teknologi. Mereka memiliki harapan yang tinggi terhadap transparansi, pengakuan, dan kesempatan belajar di tempat kerja. Generasi ini menunjukkan kecenderungan untuk bekerja dalam tim dan lebih menyukai gaya komunikasi yang langsung dan terbuka (Dangmei et al., 2016; Hoole and Bonnema, 2015). Namun, karena mereka masih baru dalam dunia kerja, loyalitas mereka terhadap organisasi sering kali lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Costanza et al., 2012).

Dalam konteks rumah sakit, perbedaan ini bisa menimbulkan tantangan tersendiri, terutama dalam hal komunikasi antar generasi, penanganan stres kerja, dan retensi karyawan. Menurut penelitian Becton, et al. (2014), perbedaan gaya kerja dan respon terhadap stres antar generasi dapat mempengaruhi kolaborasi tim dan efisiensi operasional di rumah sakit. Perbedaan generasi dalam dunia kerja ini pada akhirnya memiliki implikasi yang signifikan dan menjadi tantangan yang besar bagi manajemen sumber daya manusia (SDM). Setiap generasi membawa ekspektasi, nilai-nilai, dan preferensi yang berbeda ke tempat kerja, yang memerlukan pendekatan manajemen yang disesuaikan agar dapat mengelola tenaga kerja lintas generasi secara efektif. Perbedaan generasi ini menuntut adanya pendekatan manajemen SDM yang bersifat fleksibel, inklusif, dan responsif terhadap karakteristik serta kebutuhan setiap generasi (Cekada, 2012; Cennamo and Gardner, 2008).

Dengan semakin meningkatnya kompleksitas dan dinamika di tempat kerja, terutama di sektor rumah sakit yang sangat sensitif terhadap perubahan generasi, manajemen perlu merumuskan strategi yang tepat untuk mengelola tenaga kerja lintas generasi di Indonesia. Penelitian ini berfokus pada analisis perbedaan gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas antar generasi di lingkungan rumah sakit, serta implikasinya terhadap manajemen SDM, dengan memilih Rumah Sakit Pusat Pertamina sebagai model yang mewakili rumah sakit swasta berjejaring luas di Indonesia. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang komprehensif tentang bagaimana perbedaan generasi dapat mempengaruhi dinamika kerja di rumah sakit. Temuan penelitian ini dapat memberikan panduan strategis bagi manajemen SDM rumah sakit untuk merumuskan kebijakan yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan, serta kualitas pelayanan di Rumah Sakit.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional untuk mengeksplorasi perbedaan gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja antar Generasi X, Y, dan Z di Rumah Sakit Pusat Pertamina. Sebanyak 162 responden yang terdiri dari karyawan rumah sakit dipilih menggunakan metode quota sampling berdasarkan proporsi masing-masing generasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, mencakup dimensi gaya kerja (7 komponen), stres kerja, dan loyalitas kerja. Instrumen pengukuran meliputi skala Likert dengan lima tingkat jawaban untuk mengevaluasi gaya kerja (Tan and Chin, 2023), sementara stres kerja diukur menggunakan Perceived Stress Scale (PSS). Loyalitas kerja dianalisis menggunakan Skala Komitmen Organisasi. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh pertanyaan memiliki nilai r dalam rentang 0,455–0,933 ($>0,361$) dan p -value $<0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan di kuesioner dinilai valid. Hasil uji reliabilitas uji Cronbach's Alpha secara keseluruhan adalah 0,782, dan nilai Cronbach's Alpha if item deleted untuk tiap pertanyaannya berada di rentang 0,762–0,795, yang menunjukkan reliabilitas dari kuesioner

Data dianalisis menggunakan analisis bivariat Chi-Square dan regresi logistik untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen (generasi, jenis kelamin, status kepegawaian, pendidikan, lama kerja) dan variabel dependen (gaya kerja, stres kerja, loyalitas kerja). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 95%

HASIL

Karakteristik Demografis Responden

Pada penelitian ini, total responden berjumlah 162, terdiri dari 54 responden Generasi X, 54 responden Generasi Y, dan 54 responden Generasi Z. Jumlah responden yang sama untuk tiap generasi bertujuan agar perbandingan antar generasi dapat dilakukan, meskipun tidak dapat merepresentasikan sebaran di populasi. Karakteristik demografis responden dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Karakteristik demografis responden

Karakteristik	Generasi X n = 54	Generasi Y n = 54	Generasi Z n = 54	Total
Jenis Kelamin				
Laki-laki	19 (35,2)	23 (42,6)	14 (25,9)	56 (34,6)
Perempuan	35 (64,8)	31 (57,4)	40 (74,1)	106 (65,4)
Lama Kerja				
Kurang dari 5 tahun	0 (0)	27 (50,0)	47 (87,0)	74 (45,7)
5 – 10 tahun	0 (0)	15 (27,8)	7 (13,0)	22 (13,6)
10 – 20 tahun	0 (0)	12 (22,2)	0 (0)	12 (7,4)
Lebih dari 20 tahun	54 (100)	0 (0)	0 (0)	54 (33,3)
Jabatan				
Staf	45 (83,3)	41 (75,9)	48 (88,9)	134 (83,7)
Supervisor	9 (16,7)	11 (20,4)	3 (5,6)	23 (14,2)
Manajer	0 (0)	2 (3,7)	0 (0)	2 (1,2)
Eksekutif	0 (0)	0 (0)	3 (5,6)	3 (1,9)
Pendidikan				
SMA/ sederajat	0 (0)	3 (5,6)	6 (11,1)	9 (5,6)
D3/ sederajat	35 (64,8)	9 (16,7)	14 (25,9)	58 (35,8)
S1/ Dokter Umum/ sederajat	19 (35,2)	39 (72,2)	34 (63,0)	92 (56,8)

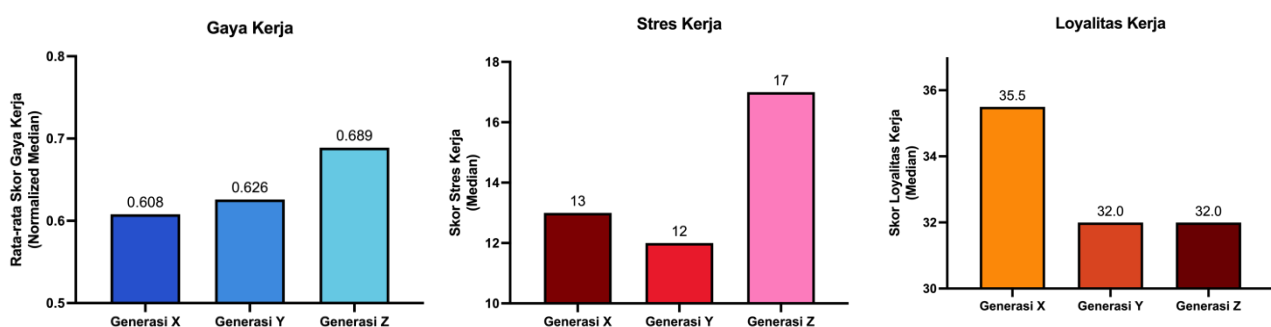
Karakteristik	Generasi X n = 54	Generasi Y n = 54	Generasi Z n = 54	Total
S2/Dokter Spesialis/ sederajat	0 (0)	3 (5,6)	0 (0)	3 (1,9)
Jam Kerja				
Kurang dari 40 jam/minggu	15 (27,8)	15 (27,8)	10 (18,5)	40 (24,7)
40–50 jam/minggu	39 (72,2)	38 (70,4)	41 (75,9)	118 (72,8)
Lebih dari 50 jam/minggu	0 (0)	1 (1,9)	3 (5,6)	4 (2,5)
Status Kepegawaian				
Mitra	0 (0)	15 (27,8)	7 (13,0)	22 (13,6)
Pegawai Waktu Tertentu	0 (0)	20 (37,0)	37 (68,5)	57 (35,2)
Pegawai Tetap	54 (100)	19 (35,2)	10 (18,5)	83 (51,2)
Jenis Pekerjaan				
Tenaga Medis	0(0)	20 (37,0)	8 (14,8)	28 (17,3)
Tenaga Kesehatan Non-Medis	41 (75,9)	27 (50,0)	33 (61,1)	101 (62,3)
Non-Tenaga Kesehatan	13 (24,1)	7 (13,0)	13 (24,1)	33 (20,4)

*Dalam jumlah (persentase).

Tabel 1 menggambarkan karakteristik demografis responden berdasarkan generasi (X, Y, Z), dengan masing-masing kelompok terdiri dari 54 orang. Mayoritas responden memiliki lama kerja <10 tahun, jabatan staf, pendidikan S1/ sederajat, jam kerja 40 – 50 jam/minggu, status kepegawaian tetap, pekerjaan tenaga kesehatan.

Gambaran Umum Gaya Kerja, Stres Kerja dan Loyalitas Kerja tiap Generasi

Gambar 1 menunjukkan gambaran sebaran Gaya Kerja, Stres Kerja dan Loyalitas Kerja berdasarkan median nya. Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, distribusi skor seluruh komponen gaya kerja tidak normal, maka median digunakan untuk representasi data.



Gambar 1. Gambaran gaya kerja, stres kerja dan loyalitas kerja antar generasi.

Dari Gambar 1, dapat disimpulkan bahwa secara umum: (1) Generasi Z memiliki skor gaya kerja yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X dan Y; (2) Generasi Z memiliki skor stres kerja yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X dan Y; dan (3) Generasi X menunjukkan tingkat loyalitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan Generasi Y dan Z.

Perbandingan Gaya Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Pada penelitian ini, komponen gaya kerja diukur dalam 7 aspek: (1) Work Centrality, atau bagaimana pentingnya pekerjaan mereka bagi para pekerja; (2) Non Compliance, yakni kecenderungan pekerja untuk tidak mengikuti peraturan yang ada; (3) Technology Challenge, yakni bagaimana pekerja melihat teknologi sebagai tantangan dalam pekerjaannya; (4) Work-Life Balance, yakni bagaimana kebutuhan pekerja terhadap hal lain diluar pekerjaannya; (5) Leadership, yakni bagaimana kebutuhan pekerja terhadap arahan dan kepemimpinan; (6) Power, yakni menggambarkan tantangan kekuasaan di tempat kerja; dan (7) Recognition, yang berfokus pada bagaimana pekerja yang lebih muda dipandang di tempat kerja mereka (Tan and Chin, 2023).

Komponen Gaya Kerja (Tabel 2) tidak memiliki kategori skor yang baku, sehingga hasil skor diolah menjadi kategorik berdasarkan median data keseluruhan, dimana kategori rendah adalah ketika skor kurang dari atau sama dengan median, sedangkan kategori tinggi adalah ketika skor lebih dari median.

Tabel 2. Perbandingan Gaya Kerja pada Generasi X, Y dan Z.

Komponen	Generasi	Gaya Kerja		p-value
		Tinggi	Rendah	
Work Centrality	Generasi X (n = 54)	20 (37,0)	34 (63,0)	0,013
	Generasi Y (n = 54)	24 (44,4)	30 (55,6)	
	Generasi Z (n = 54)	10 (18,5)	44 (81,5)	
	Total (n = 162)	54 (33,3)	108 (66,7)	
Non-Compliance	Generasi X (n = 54)	15 (27,8)	39 (72,2)	0,766
	Generasi Y (n = 54)	18 (33,3)	36 (66,7)	
	Generasi Z (n = 54)	15 (27,8)	39 (72,2)	
	Total (n = 162)	48 (29,6)	114 (70,4)	
Technology Challenge	Generasi X (n = 54)	18 (33,3)	36 (66,7)	0,920
	Generasi Y (n = 54)	17 (31,5)	37 (68,5)	
	Generasi Z (n = 54)	19 (35,2)	35 (64,8)	
	Total (n = 162)	54 (33,3)	108 (66,7)	
Work-Life Balance	Generasi X (n = 54)	10 (18,5)	44 (81,5)	<0,001
	Generasi Y (n = 54)	38 (70,4)	16 (29,6)	
	Generasi Z (n = 54)	22 (40,7)	32 (59,3)	
	Total (n = 162)	70 (43,2)	92 (56,8)	
Need for Leadership	Generasi X (n = 54)	9 (16,7)	45 (83,3)	<0,001
	Generasi Y (n = 54)	27 (50,0)	27 (50,0)	
	Generasi Z (n = 54)	24 (44,4)	30 (55,6)	
	Total (n = 162)	60 (37,0)	102 (63,0)	
Power	Generasi X (n = 54)	14 (25,9)	40 (74,1)	0,002
	Generasi Y (n = 54)	31 (57,4)	23 (42,6)	
	Generasi Z (n = 54)	28 (51,9)	26 (48,1)	
	Total (n = 162)	73 (45,1)	89 (54,9)	
Recognition	Generasi X (n = 54)	14 (25,9)	40 (74,1)	0,017

Komponen	Generasi	Gaya Kerja		p-value
		Tinggi	Rendah	
	Generasi Y (n = 54)	24 (44,4)	30 (55,6)	
	Generasi Z (n = 54)	36 (66,7)	18 (33,3)	
	Total (n = 162)	74 (45,7)	88 (54,3)	

Dalam jumlah (persentase). Uji hipotesis dilakukan dengan Uji Chi-Square

Dari Tabel 2 di atas, hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan signifikan ($p < 0,05$) antara generasi X, Y, dan Z dalam 5 aspek gaya kerja, yakni *work centrality*, *work-life balance*, *leadership*, *power*, dan *recognition*, namun tidak terdapat perbedaan yang signifikan ($p\text{-value} > 0,05$) pada 2 aspek kerja lainnya, yakni *Non-Compliance* dan *Technology Challenge*. Selanjutnya, analisis post-hoc (Tabel 3) dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut perbandingan antar tiap generasi.

Tabel 3. Analisis post-hoc untuk perbandingan Gaya Kerja pada Generasi X, Y dan Z.

Komponen	Generasi	Gaya Kerja			Adjusted p-value
		Odds Ratio	95% IK	p-value	
Work Centrality	Generasi X–Y	0,735	0,340 – 1,588	0,433	1
	Generasi X–Z	2,588	1,072 – 6,247	0,032	0,096
	Generasi Y–Z	3,520	1,472 – 8,415	0,004	0,012
Non-Compliance	Generasi X–Y	0,769	0,338 – 1,749	0,531	1
	Generasi X–Z	1,000	0,431 – 2,321	1	1
	Generasi Y–Z	1,300	0,572 – 2,956	0,531	1
Technology Challenge	Generasi X–Y	1,088	0,486 – 2,437	0,837	1
	Generasi X–Z	0,921	0,416 – 2,040	0,839	1
	Generasi Y–Z	0,846	0,380 – 1,886	0,683	1
Work-Life Balance	Generasi X–Y	0,096	0,039 – 0,236	<0,001	<0,001
	Generasi X–Z	0,331	0,138 – 0,793	0,011	0,033
	Generasi Y–Z	3,455	1,556 – 7,668	0,002	0,006
Need for Leadership	Generasi X–Y	0,200	0,082 – 0,488	<0,001	<0,001
	Generasi X–Z	0,250	0,102 – 0,612	0,002	0,006
	Generasi Y–Z	1,250	0,586 – 2,664	0,563	1
Power	Generasi X–Y	0,260	0,115 – 0,586	<0,001	<0,001
	Generasi X–Z	0,325	0,145 – 0,730	0,006	0,018
	Generasi Y–Z	1,252	0,586 – 2,673	0,562	1
Recognition	Generasi X–Y	0,438	0,194 – 0,985	0,044	0,132
	Generasi X–Z	0,175	0,076 – 0,402	<0,001	<0,001
	Generasi Y–Z	0,400	0,183 – 0,872	0,020	0,060

IK = Interval Kepercayaan (Confidence Interval). Adjusted p-value berdasarkan Bonferroni corrections for multiple tests

Generasi X dan Y tidak menunjukkan perbedaan signifikan dalam work centrality, tetapi keduanya memiliki kemungkinan lebih besar untuk memiliki work centrality yang "tinggi" dibandingkan Generasi Z. Generasi Y memiliki kemungkinan 3,5 kali lipat lebih tinggi untuk memiliki work centrality "tinggi" dibandingkan Generasi Z (OR=3,520; $p=0,012$). Untuk non-compliance dan technology challenge, tidak ditemukan perbedaan signifikan antar generasi. Dalam work-life balance, Generasi Y memiliki kemungkinan tertinggi untuk mencapai work-life balance yang "tinggi", yaitu sekitar 10 kali lipat dibandingkan Generasi X (OR=0,096; $p<0,001$) dan 3,5 kali lipat dibandingkan Generasi Z (OR=3,455; $p=0,006$). Generasi Z juga memiliki kemungkinan 3 kali lipat lebih tinggi dibandingkan Generasi X (OR=0,331; $p=0,033$).

Pada aspek leadership, Generasi X memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki kebutuhan leadership yang "tinggi" dibandingkan Generasi Y (OR=0,200; $p<0,001$) dan Generasi Z (OR=0,250; $p=0,006$), sementara tidak ada perbedaan signifikan antara Generasi Y dan Z. Dalam power, Generasi Y memiliki kemungkinan hampir 4 kali lipat lebih tinggi dibandingkan Generasi X (OR=0,260; $p<0,001$), sedangkan Generasi Z memiliki kemungkinan 3 kali lipat lebih tinggi dibandingkan Generasi X (OR=0,325; $p=0,018$). Tidak ada perbedaan signifikan antara Generasi Y dan Z dalam power.

Pada dimensi recognition, Generasi Z memiliki kemungkinan terbesar untuk memiliki tingkat recognition yang "tinggi" dibandingkan Generasi X dan Y. Generasi Z memiliki kemungkinan 5,7 kali lipat lebih tinggi dibandingkan Generasi X (OR=0,175; $p<0,001$). Generasi Y memiliki kemungkinan lebih kecil dibandingkan Generasi Z, tetapi perbedaannya menjadi tidak signifikan setelah Bonferroni correction ($p=0,060$). Keseluruhan temuan ini menyoroti bahwa Generasi Z cenderung unggul dalam recognition, sedangkan Generasi Y menonjol dalam work centrality dan work-life balance.

Perbandingan Stres Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Tabel 4. Perbandingan Stres Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Generasi	Stres Kerja			p-value
	Tinggi	Sedang	Rendah	
Generasi X (n = 54)	0 (0)	26 (48,1)	28 (51,9)	<0,001
Generasi Y (n = 54)	1 (1,9)	20 (37,0)	33 (61,1)	
Generasi Z (n = 54)	0 (0)	44 (81,5)	10 (18,5)	

Dalam jumlah (persentase). Uji hipotesis dilakukan dengan Uji Chi-Square

Dari Tabel 4 di atas, didapatkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p<0,001$) pada stres kerja diantara ketiga generasi. Mayoritas dari generasi Z (81,5%) mengalami stres sedang, sedangkan mayoritas dari generasi X (51,9%) mengalami stres ringan, mayoritas dari generasi Y (61,1%) mengalami stres ringan. Selanjutnya, pada analisis post-hoc (Tabel 5), karena hanya terdapat 1 orang yang mengalami stres tinggi, maka responden ini digabungkan ke stres sedang untuk menjadi kategori stres sedang.

Tabel 5. Analisis post-hoc untuk perbandingan Stres Kerja pada Generasi X, Y dan Z.

Generasi	Stres Kerja			
	Odds Ratio	95% IK	p-value	Adjusted p-value
Generasi X–Y	1,459	0,679 – 3,134	0,332	0,996
Generasi X–Z	0,211	0,088 – 0,504	<0,001	<0,001
Generasi Y–Z	0,145	0,060 – 0,348	<0,001	<0,001

IK = Interval Kepercayaan (Confidence Interval). Adjusted p-value didapatkan berdasarkan Bonferroni correction for multiple tests

Dalam hal stres kerja, terdapat perbedaan signifikan antara Generasi X dan Z, serta Generasi Y dan Z. Generasi X memiliki kemungkinan lebih kecil untuk mengalami stres kerja sedang dibandingkan Generasi Z, dengan Odds Ratio (OR) sebesar 0,211 (95% IK: 0,088–0,504, adjusted p-value <0,001). Artinya, Generasi Z memiliki kemungkinan sekitar 4,7 kali lipat ($1/0,211$) lebih tinggi untuk mengalami stres kerja sedang dibandingkan Generasi X. Perbedaan signifikan lainnya terlihat antara Generasi Y dan Z, dimana Generasi Y memiliki kemungkinan lebih kecil untuk mengalami stres kerja sedang dibandingkan Generasi Z, dengan OR sebesar 0,145 (95% IK: 0,060–0,348, adjusted p-value <0,001). Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kemungkinan 6,9 kali lipat ($1/0,145$) lebih tinggi untuk mengalami stres kerja sedang dibandingkan Generasi Y. Namun, tidak terdapat perbedaan signifikan antara Generasi X dan Y dalam hal stres kerja, dengan OR sebesar 1,459 (95% IK: 0,679–3,134, adjusted p-value = 0,996). Ini menunjukkan bahwa Generasi X dan Y memiliki kemungkinan yang relatif sama untuk mengalami stres kerja sedang. Kesimpulannya, Generasi Z menunjukkan kemungkinan tertinggi untuk mengalami stres kerja yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X dan Y, dengan perbedaan yang signifikan secara statistik.

Perbandingan Loyalitas Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Komponen Loyalitas Kerja (Tabel 6) tidak memiliki kategori skor yang baku, sehingga hasil skor diolah menjadi kategorik berdasarkan median data keseluruhan, dimana kategori rendah adalah ketika skor kurang dari atau sama dengan median, sedangkan kategori tinggi adalah ketika skor lebih dari median.

Tabel 6. Perbandingan Loyalitas Kerja pada Generasi X, Y dan Z.

Generasi	Loyalitas Kerja		p-value
	Tinggi	Rendah	
Generasi X (n = 54)	32 (59,3)	22 (40,7)	0,017
Generasi Y (n = 54)	21 (38,9)	33 (61,1)	
Generasi Z (n = 54)	18 (33,3)	36 (66,7)	

Dalam jumlah (persentase). Uji hipotesis dilakukan dengan Uji Chi-Square

Dari Tabel 6 di atas, didapatkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ($p=0,017$) pada loyalitas kerja diantara ketiga generasi. Mayoritas Generasi X (59,3%) memiliki loyalitas kerja yang tinggi, sedangkan mayoritas generasi Y (74,1%) dan generasi Z (74,1%) memiliki loyalitas sedang.

Tabel 7. Analisis post-hoc untuk perbandingan Loyalitas Kerja pada Generasi X, Y dan Z.

Generasi	Loyalitas Kerja			
	Odds Ratio	95% IK	p-value	Adjusted p-value
Generasi X–Y	2,286	1,058 – 4,940	0,034	0,102
Generasi X–Z	2,909	1,328 – 6,372	0,007	0,021
Generasi Y–Z	1,273	0,579 – 2,796	0,548	1

IK = Interval Kepercayaan (*Confidence Interval*). Adjusted p-value didapatkan berdasarkan Bonferroni correction for multiple tests

Dari Tabel 7 di atas, dalam hal loyalitas kerja, terdapat perbedaan signifikan antara Generasi X dan Z. Generasi X memiliki kemungkinan lebih besar untuk memiliki loyalitas kerja yang "tinggi" dibandingkan Generasi Z, dengan Odds Ratio (OR) sebesar 2,909 (95% IK: 1,328–6,372, adjusted p-value = 0,021). Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X memiliki kemungkinan hampir 3 kali lipat lebih tinggi untuk memiliki loyalitas kerja "tinggi" dibandingkan Generasi Z.

Sementara itu, tidak terdapat perbedaan signifikan antara Generasi X dan Y, meskipun OR sebesar 2,286 (95% IK: 1,058–4,940, adjusted p-value = 0,102) menunjukkan bahwa Generasi X memiliki kecenderungan lebih besar untuk memiliki loyalitas kerja "tinggi" dibandingkan Generasi Y. Namun, nilai p yang disesuaikan menunjukkan perbedaan ini tidak signifikan setelah koreksi Bonferroni. Selain itu, tidak terdapat perbedaan signifikan antara Generasi Y dan Z dalam hal loyalitas kerja, dengan OR sebesar 1,273 (95% IK: 0,579–2,796, adjusted p-value = 1), yang menunjukkan bahwa Generasi Y dan Z memiliki kemungkinan yang relatif sama untuk memiliki loyalitas kerja "tinggi."

Kesimpulannya, Generasi X menunjukkan kecenderungan loyalitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan Generasi Z, dengan perbedaan yang signifikan secara statistik. Namun, perbedaan antara Generasi X dan Y, serta antara Generasi Y dan Z, tidak signifikan setelah penyesuaian.

Analisis Multivariat Gaya Kerja, Stres Kerja dan Loyalitas Kerja

Tabel 8 di bawah ini menampilkan hasil analisis regresi logistik yang menunjukkan hubungan antara berbagai variabel independen (seperti jenis kelamin, generasi, lama kerja, dan lainnya) terhadap sejumlah variabel dependen yang mencakup aspek gaya kerja, ketidakpatuhan (*non-compliance*), tantangan teknologi, keseimbangan kerja-hidup, kepemimpinan, kekuasaan (*power*), pengakuan (*recognition*), stres kerja, dan loyalitas kerja. Adjusted OR melambangkan asosiasi dengan referensi nilai terkecil untuk tiap variabelnya, dan untuk jenis kelamin, referensi adalah laki-laki. Untuk variabel Generasi, perbandingan dilakukan dengan referensi Generasi X.

Tabel 8. Hasil analisis regresi logistik gaya kerja, stress kerja dan loyalitas kerja.

Variabel	p-value	Adjusted OR (95%IK)
Gaya Kerja		
<i>Work Centrality</i>		
Generasi	<0,001	0,253 (0,123 – 0,520)
Lama Kerja	0,005	0,494 (0,303 – 0,807)
Jam Kerja	0,013	2,471 (1,206 – 5,062)
<i>Non-Compliance</i>		
Jenis Kelamin	<0.001	0,220 (0,099 – 0,493)
Jabatan	0,001	0,169 (0,059 – 0,488)
Pendidikan	0,005	2,850 (1,364 – 5,956)
<i>Technology Challenge</i>		
Jenis Kelamin	0,015	0,353 (0,153 – 0,815)
<i>Work-Life Balance</i>		
Lama Kerja	<0,001	0,200 (0,098 – 0,411)
<i>Leadership</i>		
Pendidikan	0.010	2,365 (1,231 – 4,543)
<i>Power</i>		
Generasi	0,049	1,857 (1,002 – 3,441)
Lama Kerja	0,005	0,431 (0,241 – 0,773)
Jenis Kelamin	<0,001	0,90 (0,033 – 0,250)
<i>Recognition</i>		
Generasi	<0,001	4,261 (2,256– 8,045)

Variabel	p-value	Adjusted OR (95%IK)
Jabatan	0,033	2,595 (1,081 – 6,230)
Status Kepegawaian	0,022	2,092 (1,114 – 3,930)
Stres Kerja		
Generasi	<0,001	3,076 (1,640 – 5,770)
Lama Kerja	0,036	1,721 (1,037– 2,858)
Pekerjaan	0,005	2,007 (1,251 – 3,448)
Jabatan	0,024	1,684 (1,138 – 6,330)
Loyalitas Kerja		
Generasi	0,004	0,418 (0,230– 0,758)
Status Kepegawaian	0,004	0,398 (0,213 – 0,747)

IK: Interval Kepercayaan.

Berdasarkan Tabel 8 di atas, Generasi Y dan Z memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki work centrality yang tinggi dibandingkan Generasi X, dengan OR Generasi Y sebesar 0,253 ($p < 0,001$). Lama kerja yang lebih singkat juga berkorelasi dengan work centrality yang rendah ($OR = 0,494$; $p = 0,005$), sedangkan individu dengan jam kerja lebih panjang memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk memiliki work centrality tinggi ($OR = 2,471$; $p = 0,013$). Dalam non-compliance, perempuan memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki tingkat non-compliance tinggi dibandingkan laki-laki ($OR = 0,220$; $p < 0,001$), sementara jabatan yang lebih tinggi juga berhubungan dengan non-compliance yang lebih rendah ($OR = 0,169$; $p = 0,001$). Sebaliknya, individu dengan tingkat pendidikan lebih tinggi memiliki kemungkinan hampir tiga kali lipat untuk memiliki non-compliance yang tinggi ($OR = 2,850$; $p = 0,005$). Dalam technology challenge, perempuan memiliki kemungkinan lebih kecil menghadapi tantangan teknologi dibandingkan laki-laki ($OR = 0,353$; $p = 0,015$). Work-life balance dipengaruhi oleh lama kerja, di mana lama kerja singkat berkorelasi dengan kemungkinan lebih rendah untuk memiliki work-life balance tinggi ($OR = 0,200$; $p < 0,001$). Dalam leadership, individu dengan tingkat pendidikan tinggi memiliki kemungkinan lebih besar untuk menunjukkan kebutuhan leadership yang tinggi ($OR = 2,365$; $p = 0,010$). Dalam hal power, Generasi Y dan Z memiliki kemungkinan lebih besar untuk memiliki power tinggi dibandingkan Generasi X, dengan OR Generasi Y sebesar 1,857 ($p = 0,049$). Lama kerja yang lebih singkat berkorelasi dengan power yang lebih rendah ($OR = 0,431$; $p = 0,005$), dan perempuan memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki power tinggi dibandingkan laki-laki ($OR = 0,090$; $p < 0,001$). Dalam recognition, Generasi Y dan Z memiliki kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan recognition dibandingkan Generasi X. Generasi Y memiliki OR sebesar 4,261 ($p < 0,001$), dan recognition juga berkorelasi dengan jabatan tinggi ($OR = 2,595$; $p = 0,033$) serta status kepegawaian yang lebih tinggi ($OR = 2,092$; $p = 0,022$).

Dari segi stres kerja, Generasi Y dan Z memiliki kemungkinan lebih besar untuk mengalami stres kerja tinggi dibandingkan Generasi X, dengan OR Generasi Y sebesar 3,076 ($p < 0,001$). Lama kerja singkat ($OR = 1,721$; $p = 0,036$), pekerjaan dengan tanggung jawab rendah ($OR = 2,007$; $p = 0,005$), dan jabatan rendah ($OR = 1,684$; $p = 0,024$) juga berkontribusi terhadap stres kerja yang lebih tinggi. Dalam hal loyalitas kerja, Generasi Y dan Z memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki loyalitas kerja tinggi dibandingkan Generasi X (OR Generasi Y = 0,418; $p = 0,004$), sementara status kepegawaian yang lebih rendah berkorelasi dengan loyalitas kerja yang lebih rendah ($OR = 0,398$; $p = 0,004$).

Pembahasan

Perbandingan Gaya Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Perbedaan signifikan pada Work Centrality yang ditemukan dalam penelitian ini dapat disebabkan oleh karakteristik unik dari Generasi Z yang cenderung lebih idealis, termotivasi, dan berorientasi pada pengembangan diri dalam konteks pekerjaan. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memberikan ruang untuk pengakuan dan penghargaan, seperti yang juga diungkapkan oleh Parry dan Urwin (2011) (Parry and Urwin, 2011). Dalam hal ini, skor Work Centrality yang lebih tinggi pada Generasi Z mungkin mencerminkan keinginan mereka untuk menemukan makna dan relevansi dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari Costanza et al. (2012), yang menunjukkan bahwa generasi muda cenderung lebih menghargai pekerjaan sebagai sarana pengembangan diri dan identitas (Costanza et al., 2012). Namun, temuan ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kowske et al. (2010), yang menyatakan bahwa perbedaan antar generasi terkait nilai kerja cenderung kecil dan tidak signifikan secara statistik (Kowske et al., 2010). Penelitian oleh Tan, et al. (2023) juga tidak menemukan perbedaan signifikan antar generasi terkait work centrality ($p = 0,951$) (Tan and Chin, 2023). Perbedaan ini dapat terjadi karena perubahan dalam ekspektasi generasi terhadap dunia kerja yang semakin dipengaruhi oleh teknologi, akses informasi, dan nilai-nilai baru yang berkembang di masyarakat.

Penemuan ini juga dapat dijelaskan oleh pendekatan kontekstual, di mana Generasi Z telah memasuki dunia kerja dalam era yang ditandai oleh ketidakpastian ekonomi, pandemi global, dan perubahan struktural di tempat kerja. Menurut Ng et al. (2010), konteks makro seperti ini dapat mendorong generasi muda untuk memiliki motivasi yang lebih kuat terhadap pekerjaan sebagai bentuk stabilitas dan pengembangan diri (Ng et al., 2010). Namun, penting untuk dicatat bahwa hasil ini mungkin tidak berlaku secara universal, mengingat perbedaan budaya dan sosial-ekonomi antar lokasi penelitian.

Dalam aspek Non-Compliance, penelitian ini tidak menemukan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi ($p=0,766$). Hasil ini mungkin mengindikasikan bahwa Non-Compliance tidak terlalu dipengaruhi oleh perbedaan generasi, tetapi lebih terkait dengan faktor individu atau organisasi. Generasi Z, meskipun dikenal sebagai generasi yang lebih kritis terhadap aturan, tampaknya memiliki sikap yang sama dengan Generasi X dan Y dalam konteks organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh norma budaya di Indonesia yang lebih cenderung menghormati otoritas dan hierarki, terlepas dari generasi mana karyawan tersebut berasal.

Penemuan ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Twenge, et al (2008) yang menunjukkan bahwa generasi muda, termasuk Generasi Z, cenderung lebih kritis terhadap otoritas dan memiliki tingkat Non-Compliance yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian oleh Tan, et al (2023) juga menemukan bahwa Generasi X memiliki tingkat non-compliance lebih rendah dibandingkan Generasi Y dan Z, menunjukkan kepatuhan lebih tinggi terhadap aturan (Tan and Chin, 2023). Namun, hasil ini sejalan dengan penelitian Parry dan Urwin (2011), yang menyatakan bahwa nilai-nilai dasar seperti kepatuhan atau tantangan terhadap aturan sering kali dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, bukan semata-mata oleh generasi (Parry and Urwin, 2011).

Di sisi lain, konteks kerja di Indonesia, yang cenderung lebih hierarkis dan kolektif, dapat berkontribusi pada hasil ini. Sebagai contoh, karyawan di Indonesia mungkin lebih memprioritaskan harmoni di tempat kerja dibandingkan dengan menantang norma atau aturan, sehingga menekan perbedaan antar generasi dalam hal Non-Compliance. Seperti yang dijelaskan oleh Ng et al. (2010), faktor konteks makro seperti budaya dan ekspektasi sosial dapat memainkan peran penting dalam membentuk nilai-nilai dan sikap karyawan terhadap organisasi.

Dalam aspek *Technology Challenge*, penelitian ini tidak menemukan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi ($p=0,920$). Kesamaan antar generasi ini dapat mengindikasikan bahwa tantangan teknologi lebih bersifat universal di tempat kerja, tanpa dipengaruhi oleh perbedaan generasi secara signifikan. Meskipun Generasi Z sering dianggap sebagai digital natives yang lebih fasih dengan teknologi, hasil ini menunjukkan bahwa persepsi mereka terhadap tantangan teknologi mungkin tidak jauh berbeda dibandingkan dengan Generasi X dan Y. Hal ini bisa terjadi karena semua generasi telah mengalami tingkat adaptasi yang relatif serupa terhadap teknologi seiring dengan kemajuan digital di tempat kerja, terutama di lingkungan kerja modern yang sudah banyak menggunakan perangkat teknologi sebagai bagian dari rutinitas kerja.

Penemuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Twenge et al. (2010), yang menunjukkan bahwa generasi muda lebih cepat beradaptasi dengan teknologi dibandingkan generasi yang lebih tua, sehingga mereka cenderung menghadapi lebih sedikit tantangan teknologi (Twenge, 2010). Temuan ini juga bertentangan dengan penelitian oleh Tan, et al (2023) yang menemukan bahwa Generasi Y dan Z lebih tech-savvy, dengan tantangan teknologi yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Tan and Chin, 2023). Namun, temuan ini sejalan dengan penelitian Costanza et al. (2012), yang mengindikasikan bahwa persepsi terhadap teknologi lebih dipengaruhi oleh faktor individu, seperti keterampilan dan pengalaman, daripada generasi (Costanza et al., 2012).

Dalam aspek *Work-Life Balance*, penelitian ini menemukan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi ($p<0,001$), dengan hasil analisis post-hoc menunjukkan Generasi Y memiliki kemungkinan terbesar untuk memiliki *work-life balance* yang tinggi. Perbedaan yang signifikan ini mengindikasikan adanya perubahan nilai dan ekspektasi terhadap keseimbangan kerja-hidup di tempat kerja di antara generasi. Generasi Y, dengan skor tertinggi, menunjukkan prioritas yang lebih besar terhadap kesejahteraan pribadi dan keluarga, yang sejalan dengan karakteristik generasi ini yang lebih memilih pekerjaan yang mendukung kehidupan pribadi mereka. Generasi Z, meskipun menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X, cenderung berada di tengah antara kedua generasi lainnya dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Generasi X, yang tumbuh dalam lingkungan kerja yang lebih tradisional dan hierarkis, mungkin lebih terbiasa dengan norma yang menuntut waktu dan energi lebih besar untuk pekerjaan dibandingkan generasi muda.

Dalam aspek *Need for Leadership*, penelitian ini menemukan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi ($p<0,001$), dengan hasil analisis post-hoc menunjukkan perbedaan signifikan antara Generasi X dan dua generasi lainnya. Generasi Y memiliki kemungkinan 5 kali lipat ($1/0,200$) lebih tinggi untuk memiliki kebutuhan leadership yang tinggi dibandingkan Generasi X. Generasi Z memiliki kemungkinan 4 kali lipat ($1/0,250$) lebih tinggi dibandingkan Generasi X. Sebaliknya, tidak ada perbedaan signifikan antara Generasi Y dan Z dalam hal kebutuhan leadership (adjusted p-value = 1). Hasil ini mencerminkan bahwa Generasi Y dan Z memiliki kebutuhan paling besar terhadap kepemimpinan yang kuat dibandingkan generasi lainnya. Generasi Y dikenal tumbuh dalam lingkungan kerja yang semakin kolaboratif, sehingga mereka cenderung menghargai pemimpin yang mampu memberikan arahan strategis dan mendukung kebutuhan mereka akan pengembangan karier. Sementara itu, Generasi Z, meskipun juga memiliki kebutuhan terhadap kepemimpinan, menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan tidak terlalu mengatur, mengingat karakteristik generasi ini yang lebih independen. Generasi X, dengan skor yang lebih rendah, mungkin lebih terbiasa dengan gaya kerja yang lebih mandiri dan tidak terlalu bergantung pada arahan pemimpin.

Dalam aspek *Power*, penelitian ini menemukan adanya perbedaan signifikan antar generasi ($p = 0,002$), dan dalam aspek *Recognition*, penelitian ini menemukan adanya perbedaan

yang signifikan antar generasi ($p=0,017$), dengan hasil analisis post-hoc. Generasi X memiliki kemungkinan lebih kecil untuk memiliki tingkat recognition yang "tinggi" dibandingkan Generasi Z, dengan OR sebesar 0,175 (adjusted p-value $<0,001$). Artinya, Generasi Z memiliki kemungkinan sekitar 5,7 kali lipat ($1/0,175$) lebih tinggi untuk memiliki recognition yang tinggi dibandingkan Generasi X. Kesimpulannya, Generasi Z memiliki kemungkinan terbesar untuk memiliki tingkat recognition yang tinggi dibandingkan Generasi X dan Y, dengan perbedaan signifikan terutama terlihat antara Generasi X dan Z. Skor yang lebih tinggi pada Generasi Z dapat dijelaskan oleh sensitivitas generasi ini terhadap pengakuan dan penghormatan di tempat kerja. Generasi Z, yang tumbuh dalam lingkungan di mana penghormatan terhadap individu sangat ditekankan, kemungkinan besar lebih peka terhadap perlakuan yang mereka terima dari rekan kerja atau atasan. Generasi Y, meskipun berada di tengah dalam skor median, juga menunjukkan kepekaan yang lebih besar dibandingkan Generasi X, yang mungkin lebih cenderung menerima perlakuan tanpa pengakuan eksplisit karena terbiasa dalam budaya kerja yang lebih hierarkis.

Perbandingan Stres Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Dalam aspek Stres Kerja, penelitian ini menemukan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi ($p<0,001$). Analisis post-hoc menemukan adanya perbedaan signifikan antara Generasi X dan Z, serta Generasi Y dan Z. Generasi Z memiliki kemungkinan sekitar 4,7 kali lipat ($1/0,211$) lebih tinggi untuk mengalami stres kerja sedang dibandingkan Generasi X. Generasi Z memiliki kemungkinan 6,9 kali lipat ($1/0,145$) lebih tinggi untuk mengalami stres kerja sedang dibandingkan Generasi Y.

Tingginya skor stres kerja pada Generasi Z dapat dijelaskan oleh sejumlah faktor. Pertama, Generasi Z memasuki dunia kerja pada era yang sangat dinamis, dengan perubahan teknologi yang cepat, ketidakpastian ekonomi, dan dampak pandemi global yang signifikan. Perubahan-perubahan ini menimbulkan tekanan besar bagi generasi ini untuk beradaptasi, belajar dengan cepat, dan memenuhi ekspektasi kerja yang tinggi. Sebagai generasi yang cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap diri mereka sendiri, Generasi Z juga sering menghadapi tekanan tambahan untuk menunjukkan kompetensi mereka di tempat kerja. Seperti yang dijelaskan oleh Ng et al. (2010), generasi muda sering memiliki motivasi tinggi untuk mencapai stabilitas dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan stres jika ekspektasi mereka tidak terpenuhi.

Sebaliknya, Generasi Y dan X, dengan pengalaman kerja yang lebih lama, mungkin memiliki keterampilan yang lebih matang dalam mengelola stres kerja. Generasi Y, meskipun berada di lingkungan kerja yang kompetitif, telah memiliki lebih banyak waktu untuk membangun strategi coping yang efektif. Generasi X, sebagai generasi yang tumbuh dalam struktur kerja yang lebih stabil dan hierarkis, mungkin lebih terbiasa dengan tantangan tempat kerja dan memiliki toleransi yang lebih besar terhadap tekanan yang muncul. Namun, Generasi Y tetap memiliki skor yang lebih rendah dibandingkan Generasi Z, mengindikasikan bahwa meskipun mereka lebih berpengalaman dibandingkan Generasi Z, tekanan kerja modern masih cukup memengaruhi mereka.

Perbandingan Loyalitas Kerja pada Generasi X, Y dan Z

Dalam aspek Loyalitas Kerja, penelitian ini menemukan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi ($p=0,017$). Analisis post-hoc menunjukkan perbedaan signifikan antara Generasi X dan Z. Generasi X memiliki kemungkinan lebih besar untuk memiliki loyalitas kerja yang "tinggi" dibandingkan Generasi Z, dengan Odds Ratio (OR) sebesar 2,909 (95% IK: 1,328–6,372, adjusted p-value = 0,021). Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X memiliki kemungkinan hampir 3 kali lipat lebih tinggi untuk memiliki loyalitas kerja "tinggi" dibandingkan Generasi Z. Tingginya skor loyalitas kerja pada Generasi X mencerminkan nilai-nilai tradisional yang mereka miliki, seperti stabilitas dan kesetiaan kepada organisasi. Generasi ini tumbuh di era di mana pekerjaan sering

dianggap sebagai identitas utama individu, sehingga loyalitas kepada organisasi menjadi hal yang penting. Generasi X juga lebih mungkin menghargai stabilitas pekerjaan sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan, sejalan dengan budaya kerja tradisional yang mereka alami. Sebaliknya, Generasi Y dan Z menunjukkan loyalitas yang lebih rendah terhadap organisasi tertentu. Hal ini dapat disebabkan oleh karakteristik generasi muda yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap peluang kerja baru, serta ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup.

Konteks budaya Indonesia memberikan sudut pandang yang unik dalam memahami perbedaan ini. Generasi X, yang tumbuh dalam budaya kerja tradisional Indonesia, cenderung melihat loyalitas sebagai nilai moral yang melekat pada hubungan kerja mereka. Dalam budaya kolektif seperti Indonesia, loyalitas sering kali menjadi cara untuk menunjukkan penghormatan terhadap organisasi dan atasan. Generasi Y dan Z, di sisi lain, lebih terpengaruh oleh paparan globalisasi, yang mendorong mereka untuk menilai pekerjaan berdasarkan manfaat pribadi yang mereka peroleh daripada hubungan emosional dengan organisasi.

Selain itu, teknologi dan fleksibilitas kerja juga memainkan peran penting dalam menurunkan loyalitas generasi muda. Generasi Y dan Z memiliki akses yang lebih luas terhadap peluang kerja melalui platform digital, sehingga mereka lebih cenderung berpindah pekerjaan untuk mencari pengalaman baru atau peluang yang lebih baik. Menurut penelitian Lyons et al. (2014), loyalitas generasi muda dapat meningkat jika organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karier, pengakuan atas kontribusi mereka, dan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Gaya Kerja, Stres Kerja dan Loyalitas Kerja

Penelitian ini mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi Gaya Kerja, Stres Kerja, dan Loyalitas Kerja menggunakan analisis regresi logistik. Hasil menunjukkan bahwa berbagai faktor demografis, termasuk generasi, jenis kelamin, pendidikan, status kepegawaian, jabatan, dan lama kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap dimensi-dimensi ini. Dari analisis multivariat ini, dapat disimpulkan bahwa generasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja, tetapi variabel seperti jenis kelamin, pendidikan, status kepegawaian, dan lama kerja memberikan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan perlunya pendekatan holistik dalam pengelolaan tenaga kerja, dengan mempertimbangkan berbagai faktor untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

Kelebihan dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keunggulan dalam menyajikan analisis lintas generasi secara mendalam mengenai gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja di lingkungan rumah sakit, dengan pendekatan berbasis data kuantitatif. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi perbedaan signifikan antar generasi pada berbagai dimensi yang diteliti. Selain itu, jumlah sampel yang merata di setiap kelompok generasi memastikan perbandingan yang adil. Temuan penelitian ini juga memberikan wawasan praktis bagi organisasi, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia di rumah sakit.

Salah satu keterbatasan utama penelitian ini adalah cakupan yang terbatas hanya pada satu institusi, yaitu Rumah Sakit Pusat Pertamina. Hal ini membuat hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi, karena perbedaan konteks organisasi, budaya kerja, dan struktur manajemen di institusi lain dapat memengaruhi hasil yang berbeda. Selain itu, fokus penelitian yang sepenuhnya kuantitatif membuat penelitian ini tidak menggali aspek-aspek kualitatif yang lebih mendalam, seperti bagaimana persepsi dan pengalaman antar generasi memengaruhi gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja. Pendekatan *mixed-methods* yang

menggabungkan data kuantitatif dan wawancara mendalam. Penggunaan kuesioner sebagai satu-satunya instrumen juga rentan terhadap bias responden, seperti kecenderungan untuk memberikan jawaban yang dianggap sosialnya dapat diterima (social desirability bias). Akhirnya, penelitian ini bersifat cross-sectional, sehingga tidak dapat mengungkap perubahan atau pola hubungan yang berkembang seiring waktu. Penelitian longitudinal dapat memberikan wawasan tambahan terkait evolusi gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja lintas generasi di masa mendatang.

KESIMPULAN

Perbedaan generasi tetap menjadi faktor utama yang memengaruhi dinamika gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja di Rumah Sakit Pusat Pertamina. Namun, pengaruh faktor lain, seperti jenis kelamin, pendidikan, dan status kepegawaian, juga tidak dapat diabaikan. Untuk itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan manajemen yang komprehensif dan berbasis kebutuhan untuk memaksimalkan potensi karyawan dari semua generasi. Temuan ini tidak hanya memberikan wawasan baru tentang dinamika lintas generasi di lingkungan kerja rumah sakit, tetapi juga menjadi landasan pengembangan strategi SDM.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan populasi dan sampel, termasuk berbagai jenis organisasi dan sektor industri selain rumah sakit, untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, pendekatan mixed-methods yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi gaya kerja, stres kerja, dan loyalitas kerja, terutama dalam memahami dimensi emosional dan sosial dari perbedaan generasi. Penelitian juga dapat mengeksplorasi lebih lanjut peran faktor kontekstual, seperti budaya organisasi dan kondisi ekonomi, dalam membentuk dinamika lintas generasi. Selain itu, pengukuran longitudinal dapat dilakukan untuk memahami perubahan perilaku dan sikap lintas generasi dalam jangka panjang, terutama dengan berkembangnya teknologi dan perubahan lingkungan kerja global.

DAFTAR PUSTAKA

- Becton, J.B., Walker, H.J., Jones-Farmer, A., 2014. Generational differences in workplace behavior. *J Appl Soc Psychol* 44, 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Cekada, T.L., 2012. Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs & Learning Styles. Prof Saf.
- Cennamo, L., Gardner, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23, 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B., Gade, P.A., 2012. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol* 27, 375–394. <https://doi.org/10.1007/S10869-012-9259-4/METRICS>
- Dangmei, J., Singh, A., Professor, A., 2016. UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE, *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*.
- Gardner, D., 2008. Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit Article. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Hoole, C., Bonnema, J., 2015. Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management* 13, 11. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V13I1.681>
- Kowske, B.J., Rasch, R., Wiley, J., 2010. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *J Bus Psychol* 25, 265–279. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9171-8/METRICS>

- Lyons, S., Kuron, L., 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *J Organ Behav* 35, S139–S157. <https://doi.org/10.1002/JOB.1913>
- Lyons, S.T., Schweitzer, L., 2017. A Qualitative Exploration of Generational Identity: Making Sense of Young and Old in the Context of Today's Workplace. *Work Aging Retire* 3, 209–224. <https://doi.org/10.1093/WORKAR/WAW024>
- Ng, E.S.W., Schweitzer, L., Lyons, S.T., 2010. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *J Bus Psychol* 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9159-4>
- Parry, E., Urwin, P., 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13, 79–96. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2010.00285.X>
- Tan, S.H.E., Chin, G.F., 2023. Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nurs* 22. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2>
- Twenge, J.M., 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *J Bus Psychol* 25, 201–210. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9165-6>