



Motivasi Kerja Generasi Z : Analisis *Work-Life Balance* dan Tantangan Stigma Generasi

Bayu Ade Prabowo^{1*}, Yuniarto R. Satato², Mukhamad Kholil Aswan³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang, Indonesia

Email: bayuprabowo@stiepari.ac.id¹, yuniartosatato@stiepari.ac.id², kholilaswan@stiepari.ac.id³

*Penulis Korespondensi : bayuprabowo@stiepari.ac.id

Abstract: This research aims to analyze Generation Z work motivation in the context of work-life balance implementation and generational stigma challenges in Indonesian workplace settings, addressing the growing need to understand unique characteristics and expectations of this emerging workforce demographic. This study employed a mixed-method approach with sequential explanatory design, utilizing purposive sampling to collect data from 200 Generation Z employees (aged 18-28 years) across various industry sectors through structured questionnaires containing Likert scale measurements and open-ended questions. Quantitative data analysis used SPSS 26.0 including descriptive statistics, Pearson correlation, independent t-test, ANOVA, and multiple linear regression, while qualitative data underwent thematic analysis using NVivo 12 for coding and theme identification. Findings revealed that Generation Z work motivation is primarily driven by learning opportunities ($M = 4.12$) and career development rather than financial incentives, with work-life balance showing moderate implementation ($M = 3.52$) and significant positive correlation with work motivation ($r = 0.675$, $p < 0.001$). Generational stigma remains a concern ($M = 3.41$) with negative impact on work motivation ($r = -0.523$, $p < 0.001$), though most respondents employ adaptive strategies. Qualitative analysis identified four key satisfaction themes: learning and development (82%), supportive work environment (67%), flexibility (54%), and meaningful contribution (43%). Work-life balance and generational stigma collectively explain 61.2% of Generation Z work motivation variance, suggesting organizations need comprehensive strategies including flexibility policies, continuous development programs, and inter-generational bridging initiatives, with future longitudinal and cross-cultural studies recommended for deeper understanding.

Keywords: Generation Z; Generational Stigma; Human Resource Management; Work-Life Balance; Work Motivation.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja Generasi Z dalam konteks implementasi work-life balance dan tantangan stigma generasi di lingkungan kerja Indonesia, mengingat pentingnya memahami karakteristik dan ekspektasi unik dari demografi tenaga kerja yang sedang berkembang ini untuk optimalisasi manajemen sumber daya manusia. Penelitian menggunakan pendekatan mixed method dengan desain sequential explanatory, memanfaatkan purposive sampling untuk mengumpulkan data dari 200 karyawan Generasi Z (usia 18-28 tahun) di berbagai sektor industri melalui kuesioner terstruktur yang berisi pengukuran skala Likert dan pertanyaan terbuka. Analisis data kuantitatif menggunakan SPSS 26.0 meliputi statistik deskriptif, korelasi Pearson, independent t-test, ANOVA, dan regresi linear berganda, sedangkan data kualitatif melalui analisis tematik menggunakan NVivo 12 untuk coding dan identifikasi tema. Temuan mengungkapkan bahwa motivasi kerja Generasi Z didorong terutama oleh kesempatan belajar ($M = 4,12$) dan pengembangan karir dibandingkan insentif finansial, dengan work-life balance menunjukkan implementasi moderat ($M = 3,52$) dan korelasi positif signifikan dengan motivasi kerja ($r = 0,675$, $p < 0,001$). Stigma generasi masih menjadi perhatian ($M = 3,41$) dengan dampak negatif terhadap motivasi kerja ($r = -0,523$, $p < 0,001$), meskipun mayoritas responden menerapkan strategi adaptif. Analisis kualitatif mengidentifikasi empat tema kepuasan utama: pembelajaran dan pengembangan (82%), lingkungan kerja supportive (67%), fleksibilitas (54%), dan kontribusi bermakna (43%). Work-life balance dan stigma generasi secara kolektif menjelaskan 61,2% varians motivasi kerja Generasi Z, menunjukkan organisasi memerlukan strategi komprehensif meliputi kebijakan fleksibilitas, program pengembangan berkelanjutan, dan inisiatif bridging antar generasi, dengan studi longitudinal dan lintas budaya masa depan direkomendasikan untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Kata Kunci: Generasi Z; Manajemen Sumber Daya Manusia; Motivasi Kerja; Stigma Generasi; *Work-Life Balance*.

1. PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi digital telah merevolusi ekosistem ketenagakerjaan global, dengan Generasi Z sebagai katalis perubahan utama. Kelompok yang terlahir pada era 1997-2012 ini bukan sekadar mengisi formasi tenaga kerja, melainkan secara aktif mentransformasi nilai-nilai workplace dan menghadirkan paradigma baru dalam manajemen organisasi (Schroth, 2019). Penelitian Schroth menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik unik dalam memandang pekerjaan, yang tercermin dari preferensi mereka terhadap gaji yang kompetitif, peluang pengembangan karir, dan brand perusahaan yang kuat (Gomez dkk., 2020). Fenomena ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi dalam memahami dan mengelola karyawan dari generasi ini secara efektif.

Salah satu aspek yang menarik perhatian adalah bagaimana Generasi Z memandang work-life balance sebagai komponen krusial dalam kehidupan kerja mereka. Studi Deloitte Global Survey mengungkapkan bahwa 83% Gen Z menempatkan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, termasuk fleksibilitas waktu kerja dan kemampuan mengelola stres, sebagai prioritas utama dalam kariernya (Deloitte, 2023). Tantangan muncul ketika ekspektasi ini berbenturan dengan sistem kerja konvensional yang masih diterapkan di banyak organisasi. Penelitian Racolța-Paina dan Irini menunjukkan bahwa kesenjangan antara ekspektasi Generasi Z dengan realitas di tempat kerja dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan retensi karyawan (Racolța-Paina & Irini, 2021).

Permasalahan menjadi lebih kompleks dengan adanya stigma yang melekat pada Generasi Z di dunia kerja. Penelitian Kirchmayer dan Fratričová mengidentifikasi bahwa Generasi Z sering dihadapkan pada persepsi negatif dari rekan kerja senior, termasuk anggapan bahwa mereka kurang dapat mengatasi tekanan pekerjaan dan memiliki ketahanan mental yang rendah (Kirchmayer & Fratričová, 2018). Stigma ini tidak hanya mempengaruhi hubungan kerja antar generasi tetapi juga berdampak pada motivasi dan produktivitas Generasi Z. Temuan Grow dan Yang mengindikasikan bahwa label negatif yang dilekatkan pada Generasi Z berpotensi mengganggu pembentukan iklim kerja yang suportif terhadap optimalisasi kontribusi dan pengembangan diri kelompok tersebut (Grow & Yang, 2018).

Dorongan kerja pada Generasi Z menunjukkan ciri khas yang membedakannya dari generasi terdahulu. Kelompok ini lebih berorientasi pada substansi dan nilai dalam pekerjaan, memerlukan evaluasi yang bersifat instan, dan menjadikan fleksibilitas sebagai komponen esensial dalam lingkungan kerja mereka (Gabrielova & Buchko, 2021). Namun, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memotivasi Generasi Z masih terbatas, terutama dalam konteks work-life balance dan pengaruh stigma generasi. Penelitian terdahulu lebih

banyak berfokus pada karakteristik umum Generasi Z tanpa mengintegrasikan aspek motivasi kerja, work-life balance, dan stigma generasi secara komprehensif (Lanier, 2017).

Dalam konteks Indonesia, penelitian tentang motivasi kerja Generasi Z masih sangat terbatas. Kebanyakan studi yang ada menggunakan sampel dari negara Barat yang memiliki konteks budaya dan organisasi yang berbeda. Padahal, pemahaman tentang karakteristik dan kebutuhan Generasi Z dalam konteks lokal sangat penting untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif (Syafuruddin, 2023). Organisasi di Indonesia perlu memahami bagaimana cara mengelola talenta Generasi Z dengan mempertimbangkan aspek budaya kerja lokal dan ekspektasi unik dari generasi ini.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini mengkaji tiga aspek utama yang saling berkaitan: motivasi kerja, work-life balance, dan stigma generasi pada Generasi Z. Pertanyaan penelitian yang ingin dijawab meliputi: Bagaimana faktor-faktor seperti gaji, pengembangan karir, brand perusahaan, dan budaya kerja mempengaruhi motivasi kerja Generasi Z? Sejauh mana implementasi work-life balance mempengaruhi kepuasan kerja Generasi Z? Bagaimana stigma generasi mempengaruhi pengalaman kerja dan hubungan interpersonal Generasi Z di tempat kerja? Serta strategi apa yang efektif dalam mengelola karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan karakteristik dan ekspektasi unik mereka?

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel kunci yang belum pernah diteliti secara simultan dalam konteks Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method yang memungkinkan pemahaman lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti. Selain itu, penelitian ini mengembangkan instrumen pengukuran yang spesifik untuk konteks Generasi Z dengan mempertimbangkan aspek budaya kerja lokal, mengisi kesenjangan dalam literatur yang didominasi studi dari negara Barat.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran baru bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami kompleksitas hubungan antar generasi di lingkungan kerja. Secara praktis, studi ini dapat dijadikan acuan strategis bagi para praktisi HR untuk menyusun kebijakan dan program yang sesuai dengan karakter serta kebutuhan spesifik Generasi Z, sekaligus membantu mengurangi kesenjangan komunikasi antar kelompok generasi di tempat kerja.

Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam merancang strategi pengelolaan talenta yang lebih efektif—mulai dari proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga upaya mempertahankan karyawan—untuk memaksimalkan kontribusi yang dapat diberikan Generasi Z dalam mencapai target strategis perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Generasi Z dan Karakteristiknya

Generasi Z adalah kelompok demografis yang lahir antara tahun 1997-2012, yang tumbuh di era digital dan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari generasi sebelumnya (Schroth, 2019). Menurut Twenge (2017), Generasi Z atau yang juga disebut sebagai iGen adalah generasi yang super-connected namun menghadapi tantangan dalam hal ketahanan mental dan kesiapan menghadapi dunia kerja. Karakteristik utama Generasi Z meliputi kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, orientasi pada nilai dan makna pekerjaan, serta kebutuhan akan feedback yang instan (Seemiller & Grace, 2019).

Francis dan Hoefel (2018) dalam studinya untuk McKinsey & Company mengidentifikasi bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan dibandingkan generasi Milenial. Mereka lebih menekankan pada kesempatan belajar, pengembangan karir, dan brand perusahaan sebagai faktor penentu dalam memilih tempat kerja. Penelitian Gomez dkk. (2020) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung mencari organisasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi pengembangan profesional mereka, bukan hanya sekadar kompensasi finansial.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk melakukan aktivitas kerja guna mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks Generasi Z, motivasi kerja memiliki dimensi yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Kirchmayer dan Fratričová (2018) menemukan bahwa Generasi Z termotivasi oleh kesempatan untuk belajar, pengembangan karir yang jelas, dan lingkungan kerja yang inovatif.

Gabrielova dan Buchko (2021) menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi yang kuat terhadap pembelajaran dan pengembangan diri. Mereka lebih berorientasi pada substansi dan nilai dalam pekerjaan, memerlukan evaluasi yang bersifat instan, dan menjadikan fleksibilitas sebagai komponen esensial dalam lingkungan kerja mereka. Penelitian Singh dan Dangmei (2016) menambahkan bahwa pemahaman tentang faktor-faktor motivasi Generasi Z sangat penting untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Work-Life Balance

Work-life balance adalah keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi seseorang, yang mencakup kemampuan untuk mengatur waktu, mengelola stres, dan memiliki fleksibilitas dalam bekerja. Deloitte (2023) dalam survei globalnya menemukan bahwa 83% Generasi Z menempatkan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi sebagai prioritas utama dalam karier mereka.

Mukhdar dkk. (2024) dalam penelitiannya tentang work-life balance karyawan Generasi Z menunjukkan bahwa keseimbangan hidup-kerja yang baik berkontribusi signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Racolța-Paina dan Irini (2021) menjelaskan bahwa kesenjangan antara ekspektasi Generasi Z terhadap work-life balance dengan realitas di tempat kerja dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan retensi karyawan.

Implementasi work-life balance yang efektif mencakup beberapa aspek seperti fleksibilitas waktu kerja, dukungan organisasi, kemampuan mengelola stres, dan keseimbangan beban kerja dengan kapasitas individu (Chillakuri, 2020). Organisasi yang berhasil mengimplementasikan kebijakan work-life balance yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan dan retensi karyawan Generasi Z yang lebih tinggi.

Stigma Generasi

Stigma generasi merujuk pada stereotip dan persepsi negatif yang dilekatkan pada kelompok generasi tertentu di tempat kerja. Dalam konteks Generasi Z, stigma yang umum dihadapi termasuk anggapan bahwa mereka lemah mental, tidak tahan tekanan, kurang loyal, dan memiliki etos kerja yang rendah (Kirchmayer & Fratričová, 2018).

Grow dan Yang (2018) mengidentifikasi bahwa Generasi Z sering menghadapi persepsi negatif dari rekan kerja senior, yang dapat mempengaruhi dinamika kerja antar generasi. Label negatif yang dilekatkan pada Generasi Z berpotensi mengganggu pembentukan iklim kerja yang suportif terhadap optimalisasi kontribusi dan pengembangan diri kelompok tersebut.

Penelitian Manghiuc dan Petrescu (2020) menunjukkan bahwa stigma generasi tidak hanya mempengaruhi hubungan interpersonal di tempat kerja tetapi juga berdampak pada motivasi dan produktivitas Generasi Z. Untuk mengatasi stigma ini, diperlukan program bridging antar generasi yang dapat meningkatkan pemahaman dan kolaborasi antara berbagai kelompok usia di organisasi.

Person-Organization Fit

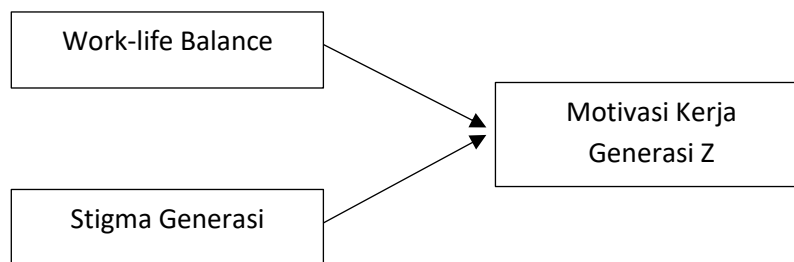
Graczyk-Kucharska dan Erickson (2020) mengembangkan model person-organization fit yang spesifik untuk Generasi Z, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai, ekspektasi, dan karakteristik individu Generasi Z dengan budaya dan sistem organisasi. Model ini menunjukkan bahwa kesesuaian yang baik antara individu dan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan Generasi Z.

Lanier (2017) menyarankan bahwa profesional HR perlu memahami lima hal penting tentang Generasi Z untuk menciptakan person-organization fit yang optimal: (1) preferensi komunikasi digital, (2) kebutuhan akan feedback berkelanjutan, (3) orientasi pada

pembelajaran dan pengembangan, (4) pentingnya work-life balance, dan (5) sensitivitas terhadap isu-isu sosial dan lingkungan.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara work-life balance dan stigma generasi terhadap motivasi kerja Generasi Z. Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual.

Kerangka Berfikir

Motivasi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Dua faktor penting yang menjadi fokus penelitian ini adalah work-life balance dan stigma generasi. Work-life balance diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, dimana implementasi work-life balance yang baik akan meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja Generasi Z. Sebaliknya, stigma generasi diprediksi memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja, dimana persepsi dan stereotip negatif yang dialami Generasi Z akan menurunkan tingkat motivasi mereka di tempat kerja.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual dan kajian teoritis di atas, hipotesis penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H₁: Work-life balance berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja Generasi Z

H₂: Stigma generasi berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja Generasi Z

H₃: Work-life balance dan stigma generasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Generasi Z

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metodologi campuran dengan rancangan sequential explanatory yang mengintegrasikan teknik analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor motivasi kerja pada Generasi Z, pelaksanaan keseimbangan kehidupan kerja, serta dampak persepsi negatif dalam lingkungan profesional (Creswell & Creswell, 2018). Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z (lahir tahun 1997-2012) yang bekerja di berbagai sektor industri di Indonesia dengan pengalaman kerja minimal 6 bulan. Pemilihan responden dilakukan melalui metode purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia 18-28 tahun, (2) memiliki masa kerja minimal 6 bulan, (3) berstatus pegawai tetap atau kontrak, dan (4) bersedia terlibat dalam penelitian. Dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat konfiden 95% dan toleransi kesalahan 5%, jumlah sampel yang diperlukan adalah 200 responden dengan distribusi proporsional: teknologi (25%), keuangan (20%), retail (15%), pendidikan (15%), manufaktur (10%), dan lainnya (15%). Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur yang terdiri dari lima bagian: (1) informasi demografis, (2) motivasi kerja dengan 8 indikator skala Likert 1-5, (3) work-life balance dengan 10 indikator, (4) persepsi stigma generasi dengan 6 indikator, dan (5) pertanyaan terbuka untuk insight kualitatif. Pengujian validitas dilakukan melalui expert judgment dari tiga pakar manajemen SDM dan psikologi industri, serta analisis faktor eksploratori dengan kriteria KMO di atas 0,6 dan Bartlett's Test signifikansi kurang dari 0,05. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,7, menghasilkan nilai 0,879 untuk motivasi kerja, 0,854 untuk work-life balance, dan 0,798 untuk stigma generasi, dengan seluruh item memiliki factor loading di atas 0,5 dan nilai KMO mencapai 0,842.

Pengumpulan data dilakukan secara online menggunakan Google Forms selama Desember 2024 hingga Januari 2025 melalui media sosial profesional (LinkedIn), grup komunitas karyawan, dan jaringan alumni universitas, dengan screening dan validasi untuk memastikan kualitas data, menghasilkan response rate 85% dari 235 kuesioner yang disebar. Pengolahan data kuantitatif menggunakan SPSS 26.0 meliputi analisis deskriptif untuk profil responden dan sebaran nilai variabel, uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji homogenitas Levene's test, serta analisis inferensial menggunakan korelasi Pearson, independent t-test dan ANOVA untuk perbandingan skor berdasarkan demografis, dan regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh work-life balance dan stigma generasi terhadap motivasi kerja. Pengolahan data kualitatif menggunakan analisis tematik dengan tahapan familiarisasi data, pemberian kode awal, eksplorasi tema, evaluasi tema, penamaan tema, dan

penyusunan laporan melalui software NVivo 12, dengan triangulasi data untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang fenomena yang dikaji.

4. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Karakteristik Responden

Berdasarkan data demografis 200 responden Generasi Z yang berpartisipasi dalam penelitian ini, karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	136	68,0
	Perempuan	64	32,0
Usia	18-21 tahun	32	16,0
	22-26 tahun	152	76,0
	27-28 tahun	16	8,0
Pendidikan	SMA/SMK	12	6,0
	D3	24	12,0
	S1	164	82,0
Masa Kerja	< 1 tahun	68	34,0
	1-2 tahun	96	48,0
	> 2 tahun	36	18,0
Sektor Industri	Teknologi	50	25,0
	Keuangan	40	20,0
	Retail	30	15,0
	Pendidikan	30	15,0
	Manufaktur	20	10,0
	Lainnya	30	15,0
Total		200	100,0

Analisis Deskriptif Motivasi Kerja Generasi Z

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z memiliki nilai rata-rata keseluruhan 3,65 (SD = 0,82) dari skala 1-5, yang mengindikasikan tingkat motivasi yang cukup baik. Distribusi skor untuk setiap indikator motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Motivasi Kerja Generasi Z.

Indikator Motivasi Kerja	Mean	SD	Kategori
Kesempatan belajar hal baru	4,12	0,76	Tinggi
Peluang pengembangan karir	3,89	0,88	Tinggi
Budaya kerja yang sesuai	3,78	0,92	Tinggi
Lokasi strategis	3,65	0,95	Sedang
Brand/nama perusahaan	3,54	0,89	Sedang
Pengakuan atas prestasi	3,42	1,02	Sedang

Bonus dan insentif	3,21	0,98	Sedang
Gaji sesuai ekspektasi	2,95	1,05	Sedang
Rata-rata Keseluruhan	3,65	0,82	Tinggi

Analisis berdasarkan industri menunjukkan perbedaan signifikan dalam motivasi kerja ($F = 4,23$, $p < 0,01$). Karyawan di sektor teknologi memiliki skor motivasi tertinggi ($M = 4,02$, $SD = 0,65$), sedangkan sektor retail memiliki skor terendah ($M = 3,18$, $SD = 0,89$). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik industri mempengaruhi tingkat motivasi kerja Generasi Z, dimana industri yang lebih inovatif dan memberikan tantangan teknologi cenderung lebih memotivasi, sejalan dengan temuan Francis dan Hoefel yang menekankan preferensi Generasi Z terhadap lingkungan kerja yang dinamis dan teknologi-oriented (Francis & Hoefel, 2018).

Implementasi Work-Life Balance

Implementasi work-life balance pada responden Generasi Z menunjukkan skor rata-rata 3,52 ($SD = 0,78$), mengindikasikan tingkat keseimbangan yang moderat. Distribusi skor untuk setiap aspek work-life balance disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Work-Life Balance Generasi Z.

Aspek Work-Life Balance	Mean	SD	Kategori
Kemampuan mengelola stres kerja	3,89	0,81	Tinggi
Fleksibilitas waktu kerja	3,74	0,95	Tinggi
Waktu untuk kehidupan pribadi	3,68	0,87	Tinggi
Produktivitas dalam bekerja	3,62	0,79	Tinggi
Kemampuan mengatur waktu kerja	3,45	0,92	Sedang
Waktu untuk hobi/relaksasi	3,38	1,08	Sedang
Beban kerja sesuai kapasitas	3,25	1,15	Sedang
Dukungan perusahaan WLB	3,15	1,05	Sedang
Jarang bekerja luar jam	3,08	1,12	Sedang
Bisa menolak pekerjaan di luar kapasitas	2,98	1,12	Sedang
Rata-rata Keseluruhan	3,52	0,78	Tinggi

Uji korelasi menunjukkan hubungan positif signifikan antara work-life balance dengan motivasi kerja ($r = 0,675$, $p < 0,001$), mengkonfirmasi bahwa implementasi work-life balance yang baik berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja Generasi Z. Temuan ini mendukung penelitian Mukhdar dkk. yang menunjukkan pentingnya keseimbangan hidup-kerja bagi produktivitas Generasi Z (Mukhdar dkk., 2024). Analisis regresi mengungkapkan bahwa work-life balance dapat menjelaskan 45,6% varians dalam motivasi kerja ($R^2 = 0,456$, $F = 165,89$, $p < 0,001$).

Persepsi Terhadap Stigma Generasi

Analisis persepsi terhadap stigma generasi menunjukkan skor rata-rata 3,41 ($SD = 0,85$), mengindikasikan bahwa responden masih merasakan adanya stigma negatif terhadap Generasi Z di tempat kerja. Aspek yang paling bermasalah adalah persepsi bahwa cara kerja

Generasi Z kurang diterima oleh generasi senior ($M = 2,87$, $SD = 1,08$) dan kurangnya penghargaan dari rekan kerja senior ($M = 3,02$, $SD = 0,96$).

Hasil analisis tematik dari jawaban terbuka mengungkapkan tiga tema utama terkait stigma yang dihadapi Generasi Z. Tema pertama adalah "label lemah mental dan tidak tahan tekanan" dengan 78% responden menyatakan pernah mengalami atau mendengar komentar negatif tentang ketahanan mental mereka. Tema kedua adalah "dianggap kurang loyal dan sering berpindah kerja" yang dirasakan oleh 65% responden. Tema ketiga adalah "cara kerja yang dianggap terlalu santai dan kurang serius" yang dialami 52% responden.

Uji independent t-test menunjukkan perbedaan signifikan dalam persepsi stigma berdasarkan jenis kelamin ($t = -2,456$, $p < 0,05$), dimana responden perempuan melaporkan tingkat stigma yang lebih tinggi ($M = 3,65$, $SD = 0,78$) dibandingkan laki-laki ($M = 3,28$, $SD = 0,87$). Hal ini mengindikasikan adanya interseksi antara isu generasi dan gender di tempat kerja, sesuai dengan temuan Grow dan Yang tentang kompleksitas pengalaman Generasi Z yang dipengaruhi faktor gender (Grow & Yang, 2018).

Hubungan Antar Variabel

Analisis korelasi menunjukkan hubungan negatif signifikan antara stigma generasi dengan motivasi kerja ($r = -0,523$, $p < 0,001$) dan work-life balance ($r = -0,467$, $p < 0,001$). Matriks korelasi lengkap disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Korelasi Antar Variabel.

Variabel	1	2	3	Mean	SD
Motivasi Kerja	1			3,65	0,82
Work-Life Balance	0,675**	1		3,52	0,78
Stigma Generasi	-0,523**	-0,467**	1	3,41	0,85

Catatan: ** $p < 0,001$

Model regresi berganda dengan motivasi kerja sebagai variabel dependen menghasilkan $R^2 = 0,612$ ($F = 154,67$, $p < 0,001$), dimana work-life balance ($\beta = 0,589$, $p < 0,001$) dan stigma generasi ($\beta = -0,312$, $p < 0,001$) secara bersama-sama dapat menjelaskan 61,2% varians dalam motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan dampak positif yang lebih signifikan terhadap motivasi kerja dibandingkan dengan dampak negatif dari stigma generasi, sehingga memperkuat kerangka teoretis Graczyk-Kucharska dan Erickson mengenai kesesuaian individu-organisasi pada Generasi Z (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020).

Temuan Kualitatif

Analisis tematik dari 200 respons terhadap pertanyaan terbuka menghasilkan beberapa insight penting yang memperkaya pemahaman tentang pengalaman Generasi Z di tempat kerja. Proses analisis menggunakan teknik coding induktif yang menghasilkan tema-tema utama berdasarkan frekuensi kemunculan dan relevansi konten.

Kepuasan Kerja Generasi Z

Terkait kepuasan kerja, empat tema utama yang muncul adalah:

- a. Pembelajaran dan pengembangan (82% responden), dengan ungkapan seperti "dapat belajar hal baru", "menambah skill", dan "pengalaman berharga". Responden secara konsisten menekankan pentingnya kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, sebagaimana diungkapkan seorang responden: *"Yang membuat saya puas adalah bisa belajar hal baru setiap hari, tidak monoton, dan ada kesempatan untuk berkembang."*
- b. Lingkungan kerja yang supportive (67% responden), mencakup "rekan kerja yang baik", "atasan yang mendukung", dan "tim yang solid". Generasi Z memberikan nilai tinggi terhadap kerjasama tim dan dukungan psikologis dalam lingkungan kerja, sebagaimana tercermin dalam pernyataan: *"Lingkungan kerja yang mendukung membuat saya nyaman bekerja, rekan-rekan yang saling membantu, dan atasan yang tidak toxic."*
- c. Fleksibilitas dan work-life balance (54% responden), termasuk "bisa mengatur waktu", "tidak terlalu pressure", dan "balance antara kerja dan pribadi". Responden menekankan pentingnya otonomi dalam mengatur waktu kerja: *"Saya bisa mengatur jadwal kerja sendiri, tidak kaku dengan jam 9-5, yang penting target tercapai."*
- d. Kontribusi dan makna kerja (43% responden), seperti "bisa membantu orang lain", "sesuai passion", dan "memberikan dampak positif". Generasi Z mencari meaning dalam pekerjaan mereka, sebagaimana diungkapkan: *"Pekerjaan ini memberikan sense of purpose karena saya bisa berkontribusi untuk kemajuan pendidikan di Indonesia."*

Tantangan Work-Life Balance

Untuk tantangan work-life balance, tiga tema utama yang teridentifikasi memberikan gambaran komprehensif tentang hambatan yang dihadapi:

- a) Manajemen waktu dan beban kerja (71% responden), dengan keluhan "waktu kerja yang panjang", "deadline yang ketat", dan "beban kerja berlebihan". Responden mengeluhkan intensitas kerja yang tidak seimbang: *"Tantangan terbesar adalah deadline yang sering mendadak dan beban kerja yang tidak merata, kadang sangat padat kadang santai."*
- b) Kurangnya dukungan organisasi (58% responden), mencakup "kebijakan yang tidak fleksibel", "kurang understanding dari atasan", dan "budaya lembur yang berlebihan".

Generasi Z mengkritik sistem organisasi yang belum adaptif: *"Perusahaan masih menerapkan sistem lama yang mengharuskan semua karyawan masuk kantor, padahal pekerjaan bisa dilakukan remote."*

- c) Kesulitan menetapkan boundaries (45% responden), seperti "sulit menolak tugas tambahan", "pekerjaan dibawa pulang", dan "tidak bisa disconnect dari kerja". Responden mengakui tantangan internal dalam menetapkan batasan: *"Saya susah bilang tidak kalau diberi tugas tambahan, takut dinilai tidak kooperatif, akhirnya work-life balance berantakan."*

Saran untuk Manajemen Organisasi

Saran responden untuk manajemen organisasi dalam mengelola Generasi Z mencakup empat kategori utama yang mencerminkan ekspektasi dan kebutuhan spesifik generasi ini:

- 1) Memberikan fleksibilitas dan otonomi (76% responden), termasuk "work from home", "flexible working hours", dan "kepercayaan dalam menyelesaikan tugas". Responden menekankan: *"Berikan fleksibilitas waktu dan tempat kerja, yang penting hasil dan deadline terpenuhi. GenZ lebih produktif kalau diberi kepercayaan."*
- 2) Investasi dalam pengembangan SDM (68% responden), seperti "training reguler", "program mentoring", dan "clear career path". Generasi Z mengharapkan investasi jangka panjang dari organisasi: *"Sediakan program pelatihan yang update dengan perkembangan industri, dan mentoring dari senior yang berpengalaman."*
- 3) Perbaikan komunikasi dan feedback (61% responden), mencakup "feedback konstruktif", "komunikasi terbuka", dan "mendengarkan aspirasi karyawan". Responden menginginkan komunikasi dua arah: *"Manajemen perlu lebih terbuka menerima masukan dari bawah dan memberikan feedback yang jelas tentang performa kita."*
- 4) Pengakuan dan apresiasi (55% responden), seperti "recognition program", "reward yang adil", dan "kesempatan untuk berkontribusi lebih". Generasi Z membutuhkan validasi atas kontribusi mereka: *"Apresiasi tidak selalu soal uang, tapi pengakuan atas kerja keras dan kesempatan untuk terlibat dalam proyek penting."*

Respons terhadap Stigma Generasi

Analisis mendalam terhadap persepsi responden tentang stigma mengungkapkan pola respons yang beragam. Mayoritas responden (78%) mengakui mengalami stereotip negatif, namun mereka merespons dengan cara yang konstruktif. Sebagian besar responden (65%) memilih untuk "membuktikan melalui kinerja" daripada melakukan konfrontasi langsung. Seorang responden menyatakan: *"Daripada protes atau marah, saya pilih buktikan bahwa GenZ juga bisa bekerja dengan baik dan bertanggung jawab."*

Tema lainnya yang teridentifikasi adalah "penyesuaian strategis" (52% responden), dimana Generasi Z melakukan adaptasi dalam pendekatan komunikasi dan pola perilaku kerja untuk meminimalkan persepsi negatif, namun tetap mempertahankan prinsip-prinsip fundamental mereka. Salah satu responden menyatakan: *"Saya belajar berkomunikasi dengan cara yang lebih dapat diterima generasi senior, tapi tetap mempertahankan cara kerja yang efisien."*

Diskusi

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi karakteristik unik Generasi Z yang mengutamakan pembelajaran dan pengembangan diri sebagai faktor motivasi utama, sejalan dengan penelitian Gabrielova dan Buchko yang menekankan orientasi pembelajaran Generasi Z (Gabrielova & Buchko, 2021). Namun, kesenjangan dalam aspek finansial menunjukkan perlunya organisasi untuk melakukan benchmarking kompensasi yang lebih kompetitif, sejalan dengan temuan Seemiller dan Grace tentang ekspektasi ekonomi Generasi Z (Seemiller & Grace, 2019).

Hasil penelitian mengenai work-life balance memberikan bukti empiris tentang pentingnya keseimbangan hidup-kerja bagi Generasi Z, mendukung temuan Deloitte Global Survey (Deloitte, 2023). Tantangan dalam menetapkan boundaries dan kurangnya dukungan organisasi mengindikasikan perlunya intervensi struktural dari manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih supportive, sebagaimana disarankan oleh Chillakuri dalam konteks onboarding Generasi Z (Chillakuri, 2020).

Temuan tentang stigma generasi memberikan kontribusi baru dalam literatur dengan mengidentifikasi dimensi spesifik stigma yang dialami Generasi Z di konteks Indonesia. Perbedaan persepsi stigma berdasarkan gender menunjukkan kompleksitas isu ini dan perlunya pendekatan yang sensitif terhadap interseksionalitas, sejalan dengan analisis Twenge tentang karakteristik psikologis iGen (Twenge, 2017).

Konsekuensi praktis dari studi ini mencakup urgensi bagi organisasi untuk: (1) merancang program pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan dan selaras dengan kecenderungan belajar Generasi Z (Singh & Dangmei, 2016); (2) mengimplementasikan kebijakan work-life balance yang lebih fleksibel berdasarkan temuan tentang pentingnya boundaries dan dukungan organisasi; (3) melakukan edukasi dan program bridging antar generasi untuk mengurangi stigma, sejalan dengan rekomendasi Manghiuc dan Petrescu tentang integrasi Generasi Z (Manghiuc & Petrescu, 2020); (4) memperbaiki sistem komunikasi dan feedback sesuai dengan preferensi komunikasi Generasi Z; dan (5)

mengembangkan sistem pengakuan dan reward yang lebih comprehensive yang menghargai kontribusi non-finansial.

Keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan convenience sampling yang dapat mempengaruhi generalisasi hasil, pengumpulan data cross-sectional yang tidak dapat menangkap perubahan dinamis, dan fokus pada konteks Indonesia yang mungkin tidak applicable untuk negara lain. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain longitudinal untuk memahami perubahan dinamis dan melakukan studi komparatif lintas budaya untuk validasi eksternal, sejalan dengan saran metodologi Schoonenboom dan Johnson untuk mixed methods research (Schoonenboom & Johnson, 2017).

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi karakteristik unik motivasi kerja Generasi Z yang didominasi oleh orientasi pembelajaran dan pengembangan diri, dimana kesempatan belajar hal baru menjadi faktor motivasi tertinggi ($M = 4,12$), diikuti peluang pengembangan karir dan budaya kerja yang supportive, sementara aspek finansial menempati prioritas yang relatif rendah. Implementasi work-life balance menunjukkan tingkat moderat ($M = 3,52$) dengan tantangan utama pada kemampuan menetapkan boundaries dan kurangnya dukungan organisasi, namun terbukti memiliki korelasi positif signifikan dengan motivasi kerja ($r = 0,675$, $p < 0,001$).

Stigma generasi masih menjadi isu yang dirasakan Generasi Z di tempat kerja ($M = 3,41$), terutama terkait persepsi negatif tentang cara kerja dan ketahanan mental, yang berdampak negatif signifikan terhadap motivasi kerja ($r = -0,523$, $p < 0,001$), meskipun mayoritas responden merespons dengan strategi adaptif dan pembuktian kinerja. Temuan kualitatif mengungkapkan bahwa Generasi Z mencari makna dalam pekerjaan, menghargai lingkungan kerja yang supportive, dan mengharapkan fleksibilitas serta investasi pengembangan SDM dari organisasi, dengan 76% responden menekankan pentingnya otonomi kerja dan 68% mengharapkan program pengembangan yang berkelanjutan.

Model regresi menunjukkan bahwa work-life balance dan stigma generasi secara bersama-sama dapat menjelaskan 61,2% varians motivasi kerja Generasi Z, mengkonfirmasi pentingnya kedua faktor tersebut dalam strategi manajemen SDM.

Saran

Saran Teoritis

Penelitian mendatang disarankan untuk mengembangkan studi longitudinal guna memahami perubahan dinamis motivasi kerja Generasi Z seiring dengan perkembangan karir mereka, melakukan penelitian komparatif lintas budaya untuk validasi temuan dalam konteks yang berbeda, serta mengeksplorasi efektivitas intervensi organisasi dalam meningkatkan work-life balance dan mengurangi stigma generasi melalui desain eksperimental atau kuasi-eksperimental yang dapat memberikan bukti kausal yang lebih kuat untuk pengembangan praktik manajemen SDM yang optimal.

Saran Praktis

Bagi praktisi HR dan manajemen organisasi, disarankan untuk: 1) Merancang program pengembangan berkelanjutan yang memberikan kesempatan belajar dan pengembangan karir yang jelas bagi karyawan Generasi Z. 2) Mengimplementasikan kebijakan work-life balance yang fleksibel, termasuk flexible working hours dan work from home arrangements. 3) Mengembangkan program bridging antar generasi untuk mengurangi stigma dan meningkatkan kolaborasi lintas generasi. 4) Memperbaiki sistem komunikasi dan feedback yang lebih terbuka dan konstruktif. 5) Mengembangkan sistem pengakuan dan reward yang menghargai kontribusi non-finansial. 6) Melakukan benchmarking kompensasi yang kompetitif untuk memastikan keadilan dalam aspek finansial

DAFTAR PUSTAKA

- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and millennial survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). “True Gen”: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2020). *Welcome to Generation Z*. Deloitte Insights.
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person–organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149–176. <https://doi.org/10.7341/20201645>

- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. In *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA 2018)* (pp. 6019–6030). IBIMA.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Manghiuc, I., & Petrescu, C. (2020). Integration of Generation Z in the professional environment. In *International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020)* (pp. 414–425). <https://doi.org/10.18662/lumproc/ibmage2020/30>
- Mukhdar, N. M., Abdullah, S. M., & Saputra, A. R. P. (2024). Work-life balance of Generation Z employees. In *International Conference on Psychology UMBY* (pp. 226–234).
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals: A qualitative study. *Quality – Access to Success*, 22(183), 78–85.
- Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to construct a mixed methods research design. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(Suppl. 2), 107–131. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0454-1>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3).
- Syafruddin, A. J. (2023). Understanding Generation Z at workplace: The moderating role of mediated communication between benevolent leadership and organizational citizenship behaviors. *Ultimacomm: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(2), 199–218. <https://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM/article/view/3528>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Atria Books.