

## STUDI KOMPARATIF: *WORKPLACE WELL-BEING* KARYAWAN GENERASI MILENIAL DAN GENERASI Z

Zamralita<sup>1</sup>, Nusaiba Luthfiana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Psikologi Jenjang Sarjana, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: zamralita@fpsi.untar.ac.id

<sup>2</sup>Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: nusaiba.717221005@stu.untar.ac.id

Masuk: 19-07-2024, Revisi: 05-08-2024, Diterima untuk diterbitkan: 30-09-2025

---

### ABSTRAK

Dunia kerja modern saat ini mengalami transformasi besar akibat dominasi generasi baru yang mulai menguasai lingkungan profesional, yaitu Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z. Kehadiran kedua generasi ini membawa perubahan signifikan dalam budaya dan dinamika kerja di berbagai sektor. Generasi Y dan Z dikenal memiliki nilai, ekspektasi, serta tujuan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih menekankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, makna dalam pekerjaan, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis. Namun, ketika harapan dan kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi, keterikatan, dan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan tingkat *workplace well-being* antara Generasi Milenial dan Generasi Z. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik *convenience sampling*. Sebanyak 371 partisipan berpartisipasi dalam penelitian ini dengan rentang usia antara 20 hingga 40 tahun. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan demografis pada variabel jabatan, usia, jenis kelamin, dan status karyawan antara kedua generasi. Namun, tidak ditemukan perbedaan pada faktor latar belakang pendidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat variasi karakteristik demografis, tingkat *workplace well-being* relatif serupa antara generasi. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya bagi organisasi untuk terus menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan mendukung kesejahteraan karyawan guna meningkatkan retensi, terutama bagi karyawan berprestasi.

**Kata Kunci:** Kesejahteraan di tempat kerja; Generasi; Generasi Y; Generasi Z

### ABSTRACT

The contemporary workplace is currently experiencing a period of substantial transformation as a result of the increasing influence of two generations that are progressively assuming control of the professional environment. These two generations, known as Generation Y (Millennials) and Generation Z, have brought about significant changes to the culture and dynamics of work in various sectors. It is widely acknowledged that the values, expectations and goals of Generations Y and Z differ from those of previous generations. Greater emphasis is placed on achieving an optimal work-life balance, that is to say, ensuring that the workplace environment is conducive to psychological well-being. Nevertheless, when these expectations and needs are not met, it can result in a decline in employee motivation, engagement, and desire to remain in the organization. The present study has been designed to examine the differences in levels of workplace well-being between Millennials and Generation Z. The approach that has been adopted in this study is a quantitative one, and the technique that has been utilised is that of convenience sampling. A total of 371 participants, ranging in age from 20 to 40 years, took part in this study. The results indicate substantial demographic disparities in terms of job position, age, gender, and employee status between the two generations. However, no differences were found in terms of educational background. The findings suggest that, despite variations in demographic characteristics, levels of workplace well-being are relatively similar between generations. The findings of this study underscore the significance for organisations to perpetuate the establishment of a conducive, inclusive, and supportive work environment for employee well-being, with a view to enhancing retention, particularly among high-performing employees.

**Keywords:** Workplace well-being; Intention to stay; Y generation; Z generation

Generasi yang mendominasi dunia kerja adalah generasi Y dan generasi Z, sesuai dengan hasil penemuan bahwa pada tahun 2025 generasi Y akan mendominasi dunia kerja sebanyak 75% (Rhamadanningrum, 2020). Selain itu disusul dengan banyaknya generasi Z yang baru memasuki dunia kerja, hal ini menjadi tantangan baru terutama dalam hal budaya bekerja. Hal ini memicu adanya fenomena baru yang ditimbulkan dengan adanya persaingan mengenai kualitas sumber daya manusia yang terbaik pada generasi Z (Kusumawati et al., 2021). Fenomena ini membuat adanya karakteristik yang berbeda generasi Z dengan generasi yang lain. Generasi Z memiliki karakteristik yang mengarah pada pragmatis, mandiri dalam bekerja, mengejar jenjang karier dan menyukai kerja dengan cara bertatap muka (Astari, 2021). Untuk generasi Z memiliki rentang kelahiran 1997 – 2012 (Baresford Research, 2023).

Uniknya pada generasi Z disebabkan oleh lingkungan kehidupan yang dimiliki oleh generasi ini membuat generasi ini lebih mengedepankan harga diri dan lebih aktif dalam pengembangan karier (Kusumawati et al., 2021), sehingga lebih berani untuk mengungkapkan pendapat dan berani untuk menentang norma pada perusahaan. Dengan karakteristik yang dimiliki, jika perusahaan tidak dapat memenuhi ekspektasi yang dimiliki maka generasi Z akan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan dan berpindah kerja untuk kepentingan pemenuhan ekspektasi, sehingga kedua generasi ini dapat dikatakan memiliki tingkat intensi keluar kerja yang tinggi (Purba & Ananta, 2018; Wijoyo et al., 2020). Karyawan pada sebuah perusahaan memiliki kemungkinan intensi keluar kerja yang tinggi dan hal tersebut sangat merugikan, maka diperlukan adanya pencegahan (Wilis et al., 2023). Kerugian yang ditimbulkan dengan adanya fenomena ini adalah perusahaan mengalami kerugian untuk biaya rekrutmen, biaya pelatihan, dan dapat menyebabkan adanya keterlambatan dalam proses pekerjaan (Saerang et al., 2019).

Intensi keluar kerja memiliki pengertian adalah keinginan individu secara sukarela untuk keluar dari perusahaan dengan memiliki dimensi *thinking of quitting* dan *thinking of quit* (Mobley et al., 1978). Untuk mencegah adanya intensi keluar kerja, maka perusahaan harus menemukan cara untuk meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dengan perusahaan. Keinginan karyawan untuk bertahan sendiri memiliki kecenderungan karyawan untuk tetap pada perusahaan dalam jangka waktu lama, tidak aktif mencari perusahaan baru, ada ikatan emosional dan karyawan dan karyawan merasa rugi untuk meninggalkan (Mowday et al., 1984).

Beberapa hal yang dapat menyebabkan karyawan untuk tetap bertahan dapat dilakukan seperti kepuasan kerja, ikatan dengan organisasi, komitmen, dukungan, dan peluang pengembangan berkarier (Kyndt et al., 2009). Dampak dari keinginan karyawan yang tinggi dapat menguntungkan perusahaan dapat dilihat dari budaya organisasi menjadi kuat, hemat biaya karena biaya rekrutmen dapat berkurang, kinerja organisasi lebih baik dan membuat produktivitas lebih tinggi membuat karyawan menjadi lebih sejahtera di perusahaan dan dilingkungan kerja. Karena karyawan yang memiliki kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) dapat mencegah adanya intensi keluar kerja (Wilis et al., 2023). *Workplace well-being* menjadi salah satu tolok ukur dari generasi Z dan Generasi Milenial untuk menentukan tempat bekerja (Deloitte, 2022).

*Workplace well-being* selain dapat menyebabkan intensi keluar kerja menurun namun juga berdampak baik bagi perusahaan antara lain seperti individu menjadi lebih sejahtera, produktivitas meningkat, kolaborasi antar individu menjadi meningkat dan dapat meningkatkan daya tarik organisasi (Starauss & Parker, 2014). *Workplace well-being* memiliki pengertian individu dapat merasakan rasa sejahtera pada saat bekerja secara umum (*core affect*) dan terdapat nilai intrinsik serta ekstrinsik yang dirasakan (Parker & Hyett, 2011). Dimensi atau tolok ukur dari *workplace well-being* adalah kepuasan kerja (*work satisfaction*), intrusi pekerjaan terhadap kehidupan pribadi (*intrusion work in to private life*), kepedulian atasan (*employer care*) dan penghargaan organisasi (*organizational respect*) (Parker & Hyett, 2011).

*Workplace well-being* dapat menjadi penyeimbang antara karyawan dengan situasi lingkungan kerja yang berhubungan dengan fisik, mental dan kondisi emosional karyawan. Sesuai dengan dimensi yang

dimiliki oleh *workplace well-being* yaitu *organizational respect*, kondisi perusahaan yang dapat menghargai karyawan dengan cara mendukung karyawan, memberikan keadilan, memberikan kesempatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan *intention to stay* karyawan dalam perusahaan (Shin et al., 2020). Kondisi karyawan yang memiliki kondisi baik dengan atasan (Chen et al., 2021) dan karyawan yang memiliki kehidupan pribadi dan hubungan sosial yang baik (Tetteh et al., 2021) dapat meningkatkan *intention to stay* di perusahaan dan sesuai dengan dimensi dari *workplace well-being*.

Dengan adanya fenomena Generasi Milenial dan Generasi Z yang memiliki intensi keluar kerja yang tinggi, salah satu cara dengan meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja. Maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami pentingnya *workplace well-being* pada perusahaan.

### **Bagaimana perbedaan tingkat *workplace well-being* antara karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z?**

*Workplace well-being* merupakan keadaan positif secara psikologis yang timbul dari penilaian individu terhadap kondisi kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar dan memberikan peluang untuk berkembang (Parker & Hyett, 2011). Kesejahteraan ini mencakup kepuasan kerja, penghargaan organisasi, kepedulian atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks dunia kerja modern yang kini didominasi oleh generasi Milenial dan generasi Z (Rhamadanningrum, 2020), muncul kemungkinan adanya perbedaan tingkat *workplace well-being* karena karakteristik kedua generasi yang berbeda. Generasi Milenial cenderung menghargai fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan, sedangkan generasi Z lebih pragmatis, mandiri, dan berorientasi pada pengembangan diri (Astari, 2021; Kusumawati et al., 2021). Berdasarkan teori kebutuhan dasar psikologis (Ryan & Deci, 2000), kesejahteraan kerja terbentuk ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi, namun pemenuhan kebutuhan ini dapat berbeda pada tiap generasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perbedaan tingkat *workplace well-being* antara karyawan generasi Milenial dan generasi Z.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif non eksperimental. Untuk pengambilan data menggunakan *convenience sampling* dengan bantuan Google formulir untuk pengumpulan data. Penelitian menguji variabel *workplace well-being*. Dengan teknik analisis menggunakan statistik deskriptif menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)*, *spearman* dan *Kruskal Wallis*.

### **Partisipan**

Penelitian ini memiliki karakteristik yaitu karyawan pada daerah Jabodetabek yang berusia 20 – 40 tahun, minimal bekerja selama satu tahun, dan minimal Pendidikan terakhir SMA atau sederajat. Jumlah partisipan pada penelitian sebanyak 371 partisipan. Dengan jumlah partisipan sebanyak 371 partisipan didasarkan oleh beberapa kategori antara lain adalah generasi, jenis kelamin dan Pendidikan terakhir. Untuk lebih lengkap terdapat pada Tabel 1.

**Tabel 1**

*Gambaran Partisipan Penelitian*

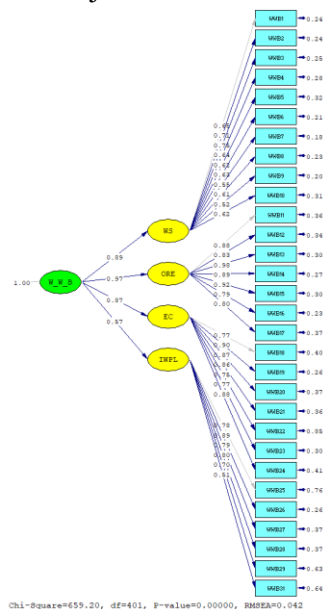
|                   |                     | Kategori  | Frekuensi |
|-------------------|---------------------|-----------|-----------|
| Generasi Milenial | Jenis Kelamin       | Laki-laki | 109       |
|                   |                     | Perempuan | 102       |
|                   | Pendidikan Terakhir | SMA       | 28        |
|                   |                     | Diploma   | 28        |
|                   |                     | Sarjana   | 155       |
| Generasi Z        | Jenis Kelamin       | Laki-laki | 65        |
|                   |                     | Perempuan | 95        |
|                   | Pendidikan Terakhir | SMA       | 49        |
|                   |                     | Diploma   | 27        |
|                   |                     | Sarjana   | 84        |

### Pengukuran

Pengukuran variabel *workplace well-being* menggunakan *Work Well-being Questionnaire* (WWQ) yang dikembangkan oleh Parker dan Hyett (2011). Berdasarkan hasil CFA dapat dikatakan bahwa alat ukur ini sesuai (FIT) didasarkan seluruh nilai diatas 0.9 yaitu NFI (*Normed Fix Index*) =0.93, CFI (*Comparative Fit Index*) = 0.94, IFI (*Incremental Fit Index*) = 0.94 dan RFI (*Relative Fit Index*) = 0.92. Pada uji reliabilitas alat ukur ini dinyatakan reliabel atau konsisten didasarkan nilai yang dihasilkan *Cronbach Alpha* sebesar 0.96 ( $\alpha > 0.7$ ). Pada penelitian ini menggunakan pilihan jawaban antara lain adalah 1 (tidak sama sekali), 2 (sedikit), 3 (sedang), 4 (sangat) dan 5 (sangat benar).

**Gambar 1**

Hasil Uji CFA



## HASIL

### Gambaran Variabel

Untuk *workplace well-being* dari karyawan generasi Y ( $M = 4.09$ , *Mean hipotetik* = 2.5) dan generasi Z ( $M = 3.82$ , *Mean hipotetik* = 2.5) tergolong tinggi. Untuk lebih lengkap gambaran pada variabel terdapat pada Tabel 2.

**Tabel 2**

*Gambaran Variabel*

|                   |            | <i>Min</i> | <i>Max</i> | <i>Mean</i> | <i>SD</i> |
|-------------------|------------|------------|------------|-------------|-----------|
| <i>Workplace</i>  | Generasi Y | 1.76       | 5.00       | 4.09        | .591      |
| <i>Well-being</i> | Generasi Z | 1.53       | 5.00       | 3.82        | .746      |

Dilakukan pengujian interkorelasi antar dimensi *workplace well-being* (WWB) yaitu *work satisfaction* (WS), *organizational respect* (ORTE), *employer care* (EC), *intrusion work in to private life* (IWPF).

**Tabel 3**

*Korelasi Antar Dimensi Intention to Stay dan Workplace Well-being*

|      | <i>Mean</i> | WWB  | WS   | ORTE | EC   | IWPF |
|------|-------------|------|------|------|------|------|
| WWB  | 3.97        | 1    |      |      |      |      |
| WS   | 4.05        | .848 | 1    |      |      |      |
| ORTE | 3.85        | .875 | .761 | 1    |      |      |
| EC   | 3.83        | .791 | .576 | .689 | 1    |      |
| IWPF | 4.13        | .502 | .241 | .317 | .325 | 1    |

Berdasarkan hasil uji *Kurskall Wallis* terdapat perbedaan hasil antara generasi Y dan generasi Z jika ditinjau dari tingkat jabatan, jenis kelamin dan pendidikan terhadap *workplace well-being*. Pada pengujian beda didasarkan generasi pada dimensi yang dimiliki dari setiap variabel. Secara umum terdapat perbedaan antara generasi Z dan Milenial jika berdasarkan variabel dalam *workplace well-being* ( $0.000 < 0.05$ ). Sedangkan berdasarkan hasil *independent sample t test* dimensi variabel, ditemukan hasil adanya perbedaan berdasarkan nilai signifikansi (2-tailed) pada dimensi *work satisfaction* ( $.010 < 0.05$ ), *Organizational respect* ( $.006 < 0.05$ ), *employer care* ( $0.001 < 0.05$ ) dan *intrusion of work* ( $.001$ ). Pada pengujian perbedaan berdasarkan usia diuji menggunakan *independent sample T test*, menemukan adanya perbedaan generasi Z dan generasi milenial.

**Tabel 4**

*Hasil Uji Beda Berdasarkan Usia*

|                               |          | <i>Mean</i> | <i>Std. Dev</i> | F      | Sig. | <i>t</i> | <i>95% Confidence Interval of the difference</i> |              |
|-------------------------------|----------|-------------|-----------------|--------|------|----------|--------------------------------------------------|--------------|
|                               |          |             |                 |        |      |          | <i>Lower</i>                                     | <i>Upper</i> |
| <i>Work satisfaction</i>      | Gen      | 4.13        | .633            | 17.428 | .000 | 2.684    | .048                                             | .315         |
|                               | Milenial |             |                 |        |      |          |                                                  |              |
| <i>Organizational respect</i> | Gen Z    | 3.95        | .756            | 12.472 | .000 | 2.846    | .081                                             | .446         |
|                               | Gen      | 3.95        | .558            |        |      |          |                                                  |              |
|                               | Milenial |             |                 | 13.261 | .000 | 3.360    | .124                                             | .475         |
|                               | Gen Z    | 3.97        | .749            |        |      |          |                                                  |              |
| <i>Employer care</i>          | Gen      | 3.96        | .820            | 16.093 | .000 | 4.975    | .248                                             | .572         |
|                               | Milenial |             |                 |        |      |          |                                                  |              |
|                               | Gen Z    | 3.66        | .962            | 19.130 | .000 | 4.139    | .151                                             | .426         |
|                               | Gen      | 4.31        | .661            |        |      |          |                                                  |              |
| <i>Intrusion of work</i>      | Milenial |             |                 | 19.130 | .000 | 4.139    | .151                                             | .426         |
|                               | Gen Z    | 3.90        | .927            |        |      |          |                                                  |              |
| <i>Workplace Well-being</i>   | Gen      | 4.09        | .596            | 19.130 | .000 | 4.139    | .151                                             | .426         |
|                               | Milenial |             |                 |        |      |          |                                                  |              |
|                               | Gen Z    | 3.81        | .749            | 19.130 | .000 | 4.139    | .151                                             | .426         |
|                               | Gen      | 4.09        | .596            |        |      |          |                                                  |              |

Pada pengujian perbedaan berdasarkan jenis kelamin diuji menggunakan *independent sample T test*, menemukan adanya perbedaan generasi Z dan generasi Milenial berdasarkan *workplace well-being* (.042 <0.05). Jika dilihat jenis kelamin terhadap dimensi, terdapat adanya perbedaan *work satisfaction* (.027 <0.05), dan *intrusion of work* (.035 <0.05). Namun tidak ada perbedaan antara generasi Z dan generasi milenial pada dimensi *organizational respect* (.109 >0.05), dan *employer care* (.273 >0.05).

**Tabel 5**

*Hasil Uji Beda Berdasarkan Jenis Kelamin*

|                               |           | Mean | Std. Dev | F      | Sig. | t     | 95% Confidence Interval of the difference |       |
|-------------------------------|-----------|------|----------|--------|------|-------|-------------------------------------------|-------|
|                               |           |      |          |        |      |       | Lower                                     | Upper |
| <i>Work satisfaction</i>      | Laki-laki | 4.13 | .633     | 10.479 | .001 | 2.190 | -.015                                     | .281  |
|                               | Perempuan | 3.98 | .756     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Organizational respect</i> | Laki-laki | 3.94 | .558     | 7.343  | .007 | 1.597 | -.034                                     | .330  |
|                               | Perempuan | 3.79 | .749     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Employer care</i>          | Laki-laki | 3.88 | .820     | 3.659  | .057 | 1.090 | -.078                                     | .274  |
|                               | Perempuan | 3.78 | .962     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Intrusion of work</i>      | Laki-laki | 4.23 | .661     | 3.098  | .079 | 2.100 | .011                                      | .340  |
|                               | Perempuan | 4.05 | .927     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Workplace Well-being</i>   | Laki-laki | 4.05 | .596     | 8.073  | .005 | 2.022 | .003                                      | .280  |
|                               | Perempuan | 3.90 | .749     |        |      |       |                                           |       |

Pada pengujian berdasarkan status karyawan dengan uji beda *independent sample t test*, menemukan terdapat perbedaan pada *workplace well-being* (.000 <0.05). Jika dilihat hasil berdasarkan dimensi-dimensi yang dimiliki terdapat perbedaan status karyawan terhadap generasi. Berdasarkan tempat kerja uji beda *independent sample t test*, menemukan terdapat perbedaan pada *workplace well-being* (.056 >0.05).

**Tabel 6**

*Hasil Uji Beda Berdasarkan Status Karyawan*

|                               |         | Mean | Std. Dev | F      | Sig. | t     | 95% Confidence Interval of the difference |       |
|-------------------------------|---------|------|----------|--------|------|-------|-------------------------------------------|-------|
|                               |         |      |          |        |      |       | Lower                                     | Upper |
| <i>Work satisfaction</i>      | Tetap   | 4.24 | .566     | 12.460 | .000 | 5.560 | .240                                      | .497  |
|                               | Kontrak | 3.87 | .684     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Organizational respect</i> | Tetap   | 4.14 | .700     | 42.303 | .000 | 6.321 | .384                                      | .731  |
|                               | Kontrak | 3.58 | .977     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Employer care</i>          | Tetap   | 4.06 | .705     | 31.460 | .000 | 5.497 | .305                                      | .644  |
|                               | Kontrak | 3.59 | .943     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Intrusion of work</i>      | Tetap   | 4.25 | .612     | 36.964 | .000 | 2.812 | .070                                      | .399  |
|                               | Kontrak | 4.02 | .961     |        |      |       |                                           |       |
| <i>Workplace Well-being</i>   | Tetap   | 4.17 | .543     | 43.404 | .000 | 6.057 | .067                                      | .541  |
|                               | Kontrak | 3.76 | .743     |        |      |       |                                           |       |

Pada uji beda menggunakan *one way anova* tes berdasarkan latar belakang pendidikan tidak ada perbedaan pada generasi Z dan generasi milenial terhadap *workplace well-being* (F = .344, sig. = .709).

**Tabel 7**

*Hasil Uji Beda Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan*

|                               |     | Mean | Std.<br>Dev | F     | Sig. | 95% Confidence Interval<br>of the difference |       |
|-------------------------------|-----|------|-------------|-------|------|----------------------------------------------|-------|
|                               |     |      |             |       |      | Lower                                        | Upper |
| <i>Work satisfaction</i>      | SMA | 4.02 | .710        | .956  | .385 | .240                                         | .497  |
|                               | D3  | 4.16 | .767        |       |      |                                              |       |
|                               | S1  | 4.04 | .604        |       |      |                                              |       |
| <i>Organizational respect</i> | SMA | 3.80 | .978        | .831  | .436 | .384                                         | .731  |
|                               | D3  | 4.00 | .889        |       |      |                                              |       |
|                               | S1  | 3.85 | .865        |       |      |                                              |       |
| <i>Employer care</i>          | SMA | 3.82 | .929        | .964  | .382 | .305                                         | .644  |
|                               | D3  | 3.98 | .845        |       |      |                                              |       |
|                               | S1  | 3.83 | .846        |       |      |                                              |       |
| <i>Intrusion of work</i>      | SMA | 4.25 | .729        | 1.375 | .254 | .070                                         | .399  |
|                               | D3  | 4.02 | .949        |       |      |                                              |       |
|                               | S1  | 4.13 | .802        |       |      |                                              |       |
| <i>Workplace Well-being</i>   | SMA | 3.97 | .738        | .344  | .709 | .067                                         | .541  |
|                               | D3  | 4.04 | .740        |       |      |                                              |       |
|                               | S1  | 3.97 | .648        |       |      |                                              |       |

Hasil uji beda menggunakan *one way anova test* berdasarkan jabatan ditemukan ada perbedaan pada generasi milenial dan generasi milenial terhadap *workplace well-being* ( $F = 11.783$ ,  $\text{sig.} = .000$ ). Terdapat perbedaan pada beberapa dimensi, antara lain *work satisfaction* ( $F = 3.703$ ,  $\text{sig.} = .026$ ), *organizational respect* ( $F = 10.074$ ,  $\text{sig.} = .000$ ), *intrusion of work* ( $F = 6.397$ ,  $\text{sig.} = .002$ ).

**Tabel 8**

*Hasil Uji Beda Berdasarkan Jabatan*

|                               |         | Mean | Std.<br>Dev | F      | Sig. | 95% Confidence Interval of the<br>difference |       |
|-------------------------------|---------|------|-------------|--------|------|----------------------------------------------|-------|
|                               |         |      |             |        |      | Lower                                        | Upper |
| <i>Work satisfaction</i>      | Staff   | 4.01 | .699        | 3.703  | .026 | 3.92                                         | 4.10  |
|                               | SPV     | 4.18 | .519        |        |      |                                              |       |
|                               | Manager | 3.80 | .657        |        |      |                                              |       |
| <i>Organizational respect</i> | Staff   | 3.78 | .928        | 10.074 | .000 | 3.66                                         | 3.89  |
|                               | SPV     | 4.12 | .684        |        |      |                                              |       |
|                               | Manager | 3.20 | 1.162       |        |      |                                              |       |
| <i>Employer care</i>          | Staff   | 3.74 | .893        | 13.359 | .000 | 3.63                                         | 3.85  |
|                               | SPV     | 4.11 | .904        |        |      |                                              |       |
|                               | Manager | 3.09 | .642        |        |      |                                              |       |
| <i>Intrusion of work</i>      | Staff   | 4.07 | .864        | 6.397  | .002 | 3.97                                         | 4.18  |
|                               | SPV     | 4.34 | .845        |        |      |                                              |       |
|                               | Manager | 3.70 | .649        |        |      |                                              |       |
| <i>Workplace Well-being</i>   | Staff   | 3.90 | .715        | 11.783 | .000 | 3.81                                         | 3.99  |
|                               | SPV     | 4.19 | .496        |        |      |                                              |       |
|                               | Manager | 3.44 | .829        |        |      |                                              |       |

## DISKUSI

Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung di tempat kerja, mereka cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk tetap bekerja. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja dapat memberikan rasa komunitas dan kedekatan, sementara lingkungan fisik yang nyaman dan aman dapat meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental. Kebijakan fleksibilitas kerja, seperti bekerja dari rumah atau jadwal kerja yang fleksibel, juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat kelelahan kerja. Secara keseluruhan, *workplace well-being* memiliki dampak yang signifikan terhadap *intention to stay*. Organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan cenderung mengalami retensi karyawan yang lebih baik dan kinerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa terjaga *workplace well-being*, mereka cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap bekerja di perusahaan (Shockley et al., 2017).

Generasi Z memiliki nilai-nilai yang berbeda dalam hal pekerjaan dan karier. Dan Generasi Z mungkin lebih cenderung mencari fleksibilitas, kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta kesejajaran nilai dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Weeraratne et al., 2022). Perlu disadari bahwa dunia bekerja telah mengalami perubahan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Sebagai hasilnya, generasi ini mungkin lebih siap untuk menjelajahi kesempatan baru dan lebih cenderung untuk pindah pekerjaan. Di sisi lain, Generasi Z lebih terbiasa dengan lingkungan kerja yang dinamis dan memiliki keterampilan (Rani & Samuel, 2016).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi (Ghazali et al., 2020). Kepercayaan karyawan terhadap organisasi, kepuasan dengan sistem *reward*, dan kepuasan dengan pengembangan karier merupakan faktor-faktor yang berhubungan positif dengan *intention to stay* dari karyawan (Yu et al., 2021). Kepuasan kerja dengan gaji, pengembangan karier, hubungan dengan atasan, dan kejelasan tugas secara individual berkontribusi terhadap *intention to stay* (Wei et al., 2022). Secara keseluruhan, penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terbaru yang mendukung adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan *intention to stay* pada karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, termasuk pengakuan kontribusi, keadilan dalam pengambilan keputusan, dan perlakuan yang adil, dapat mempengaruhi *intention to stay* karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Shin et al. (2020), penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, termasuk pengakuan terhadap kontribusi, keadilan dalam pengambilan keputusan, dan perlakuan yang adil, dapat mempengaruhi *intention to stay* dalam organisasi. Penghargaan organisasional yang ditunjukkan melalui pengakuan kontribusi, pemenuhan kebutuhan psikologis, dan dukungan sosial dari organisasi dapat meningkatkan *intention to stay* (Suifan et al. 2020). *Organizational respect* yang meliputi pengakuan kontribusi, kesetaraan perlakuan, dan perlakuan yang adil dapat mempengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan (Yousaf et al., 2021).

Faktor-faktor seperti dukungan atasan, kejelasan harapan atasan, dan keadilan dalam perlakuan atasan mempengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh atasan cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Zhang et al. (2020), karyawan yang mengalami hubungan yang baik dengan atasan dan merasa didukung dalam lingkungan kerja cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, termasuk kepercayaan, dukungan, komunikasi, dan keadilan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk tetap bertahan. Keberadaan hubungan yang positif dan saling pengertian antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan *intention to stay* (Chen et al., 2021). Keberadaan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, didukung oleh komunikasi yang efektif dan saling pengertian, dapat meningkatkan retensi

karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong hubungan positif antara atasan dan bawahan guna meningkatkan *intention to stay*.

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, termasuk fleksibilitas kerja, waktu luang, dan dukungan dari organisasi terhadap peran ganda, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to stay*. Aspek-aspek kehidupan pribadi, termasuk kebahagiaan, dukungan sosial, dan kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan, berhubungan dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan. Karyawan yang merasa bahagia dalam kehidupan pribadi mereka, didukung oleh hubungan sosial yang positif dan merasa puas dengan kehidupan secara keseluruhan, cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi (Tetteh et al., 2021).

Tingkat *workplace well-being* antara generasi Y dan generasi Z dapat berbeda karena perbedaan konteks sosial, nilai-nilai, dan preferensi generasional yang mungkin mempengaruhi persepsi dan pengalaman mereka di tempat kerja. Generasi Y dan Generasi Z memiliki perbedaan dalam hal nilai-nilai dan tujuan karier yang mereka prioritaskan. Misalnya, Generasi Y mungkin lebih mementingkan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, kesempatan pengembangan karier yang cepat, dan keterlibatan dalam pekerjaan yang bermakna. Di sisi lain, Generasi Z mungkin lebih cenderung mencari stabilitas finansial, fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkontribusi secara nyata dan lebih aktif dalam pengembangan karier (Kusumawati et al., 2021).

Studi yang secara khusus membandingkan tingkat *workplace well-being* antara karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda mungkin tidak melibatkan semua tingkatan pendidikan secara spesifik. Selain itu, hasil dari penelitian semacam itu dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual dan variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian. Perbedaan tingkat *workplace well-being* antara karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti pengetahuan, keterampilan, kesempatan, dan harapan yang berbeda. Karyawan dengan tingkat pendidikan berbeda, memiliki harapan yang berbeda juga tentang pekerjaan mereka. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang tidak begitu tinggi mungkin lebih mampu mengatasi tantangan dan stres yang terkait dengan pekerjaan mereka karena mereka memiliki ekspektasi yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi (Watson et al. 2018).

Organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan cenderung mengalami retensi karyawan yang lebih baik dan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memprioritaskan *workplace well-being* dan mengadopsi kebijakan dan praktik yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi secara maksimal. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berhubungan positif dengan niat untuk tetap bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap bekerja di perusahaan.

Untuk meningkatkan *workplace well-being* pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan, perusahaan dapat menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan bagi karyawan. Ini dapat mencakup fleksibilitas kerja, program kerja jarak jauh, cuti yang fleksibel, dan promosi kebijakan pengelolaan waktu yang seimbang. Perusahaan dapat memperkuat dukungan sosial di tempat kerja dengan memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar tim, mengadakan kegiatan sosial atau acara perusahaan, serta mendukung pembentukan komunitas internal. Perusahaan dapat memberikan peluang pengembangan dan pertumbuhan bagi karyawan mereka. Ini dapat meliputi pelatihan dan pengembangan keterampilan, program *mentorship*, kesempatan rotasi pekerjaan, atau dukungan untuk pendidikan lanjutan. Perusahaan harus memberikan pengakuan dan penghargaan yang layak kepada karyawan untuk pencapaian dan kontribusi mereka.

## KESIMPULAN

Pada penelitian ini hanya terdapat satu variabel, menemukan bahwa terdapat perbedaan pada demografi antara lain pada jabatan, usia, jenis kelamin dan status karyawan antara Generasi milenial dan Generasi Z. Namun untuk faktor demografi latar belakang pendidikan tidak ada perbedaan antara Generasi Milenial dan Generasi Z. Penelitian selanjutnya dapat juga meneliti dalam hubungan antara *workplace well-being* dengan variabel mendukung seperti *intention to stay*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, atau persepsi dukungan organisasional bertindak.

## REFERENSI

- Baresford Research. (2023). Age range by generation. <https://www.baresfordresearch.com/age-range-by-generation/>
- Chen, H. M., Liu, C. C., Yang, S. Y., Wang, Y. R., & Hsieh, P. L. (2021). Factors related to care competence, workplace stress, and intention to stay among novice nurses during the coronavirus disease (Covid-19) pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–10. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042122>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Generasi Z & Millenial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Kusumawati, E., Sofia, D., & Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat *turnover intention* pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. *Sukma: Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2).
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4).
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 1-20.
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: The development of the work well-being questionnaire. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 394–397. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9>
- Purba, S.D., & Ananta, A.N.D. (2018). The effects of work passion, work engagement and job satisfaction on turnover intention of the millennial generation. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11 (2). <https://doi.org/10.25105/Jmpj.V11i2.2954>
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 19(12), 1695–1719
- Rhamadanningrum, I.R. (2020). Pengaruh role conflict terhadap turnover intention pada karyawan kategori generasi milenial. *Undergraduate thesis Universitas Muhammadiyah Malang*. <http://Eprints.Umm.Ac.Id/61776/>
- Saerang, Y.B., Zamralita, & Saraswati, K.D.H. (2019). The role of psychological capital, quality of work life, and perceived job opportunity on turnover intention in millennials (study on PT. X business unit). *TICASH 2019*.
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How managers' job crafting reduces turnover intention: The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>

- Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 50-71.
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247–268. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>
- Wei, W., Yu, Y., & Gao, G. (2022). Investigating Learners' Changing Expectations on Learning Experience in a MOOC of Professional Translation and Interpreter Training. *SAGE Open*, 12(4). <https://doi.org/10.1177/21582440221134577>
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A.L., & Santamoko, R. (2020). *Generasi z & revolusi industri 4.0*. CV Pena Persada
- Wilis, A.P.L., Zamralita, & Budiarto, Y. (2023). Peran workplace well-being terhadap turnover intention dengan work engagement sebagai mediator pada generasi milenial. *Gema Economy (Jurnal Fakultas Ekonomi)*, 12 (2). 2023 <https://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/indexGema>
- Yousaf, A., Shaukat, R., & Umrani, W. A. (2021). Linkages between group level task conflict and individual level outcomes in non-routine technical jobs. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 158–176. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2019-0128>
- Yu, H., Huang, C., Chin, Y., Shen, Y., Chiang, Y., Chang, C., & Lou, J. (2021). The mediating effects of nursing professional commitment on the relationship between social support, resilience, and intention to stay among newly graduated male nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph18147546>
- Zhang, Y., Li, X., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>