

**PERBEDAAN NILAI-NILAI KERJA GENERASI BABY BOOMER, GENERASI X DAN GENERASI Y****Rita Yuni Mulyanti**

STIE Pandu Madania, ritayunimulyanti@stiepm.ac.id

**ABSTRAK**

Setiap generasi memiliki nilai-nilai yang dibentuk oleh peristiwa-peristiwa penting dalam sejarah yang mengubah arah perkembangan masyarakat tempat generasi itu dibesarkan secara fundamental. Peristiwa ini memengaruhi nilai, preferensi, dan perilaku saat bekerja. Artikel ini menjelaskan tentang perbedaan nilai yang dianut oleh generasi baby boomer, generasi X, dan generasi Y di tempat kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Data primer dikumpulkan melalui survei pada 400 orang karyawan hotel di Provinsi Jawa Barat, yang terdiri dari 55 orang karyawan generasi baby boomer, 144 karyawan generasi X dan 201 karyawan generasi Y telah mengisi kuesioner. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji Kruskall Wallis dan dilanjutkan dengan uji post hoc dengan uji Mann Whitney. Hasil analisis data menunjukkan adanya perbedaan nilai-nilai antara generasi baby boomer, X dan Y. Generasi baby boomer memiliki kepatuhan yang berbeda dengan generasi X dan generasi Y. Generasi baby boomer dan generasi Y juga memiliki perbedaan nilai-nilai yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). Perbedaan antara generasi X dengan generasi Y ditemukan pada nilai-nilai yang berkaitan dengan kepatuhan, keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dan pengaruh. Perbedaan nilai-nilai generasi di tempat kerja merupakan sesuatu yang tak dapat dihindari, namun perlu dikelola dengan baik agar dapat bersinergi dalam mencapai tujuan perusahaan.

**Kata kunci:** Nilai-nilai generasi, generasi X, generasi Y, baby boomer, uji beda, Kruskall Wallis

**ABSTRACT**

*Each generation has values shaped by important events in history that fundamentally changed the direction of the development of the society in which that generation was raised. These events affect your values, preferences, and on-the-job behavior. This article describes the different values held by the baby boomer generation, generation X, and generation Y in the workplace. The research method used in this research is descriptive research. Primary data was collected through a survey on 400 hotel employees in West Java Province, consisting of 55 baby boomer generation employees, 144 X generation employees and 201 Y generation employees who filled out the questionnaire. The data obtained were analyzed using the Kruskall Wallis test and followed by the post hoc test with the Mann Whitney test. The results of data analysis show that there are differences in values between the baby boomer generations, X and Y. The baby boomer generations have different obedience to generations X and Y generations. The baby boomers and Y generations also have different values related to work-life balance. The difference between generation X and generation Y is found in the values related to compliance, work life balance and influence. The difference in generational values in the workplace is something that cannot be avoided, but it needs to be managed properly in order to synergize in achieving company goals.*

**Keywords:** generation values, generation X, generation Y, baby boomers, different test, Kruskall Wallis

Naskah diterima : 19-03-2021 Naskah dipublikasikan: 31-03-2021

## PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir, dunia kerja telah diisi oleh tiga generasi yang bekerja secara berdampingan, yaitu generasi *baby boomer*, generasi X dan generasi Y. Generasi baby boomer lahir selama pasca Perang Dunia II (1943 – 1964). Anantatmula (2012) menjelaskan bahwa di dunia kerja *baby boomer* adalah tipe pekerja keras, optimis dan loyal. Generasi X lahir pada rentang tahun 1965 – 1980. Jora (2014) berpendapat bahwa di tempat kerja, mereka skeptis terhadap otoritas dan menyukai pemimpin yang mandiri. Generasi ini mampu berkolaborasi dan independen, lebih *altruistik*, terampil dalam manajemen, cerdas finansial, mandiri, tidak terintimidasi oleh otoritas dan inovatif. Generasi Y atau millennial lahir pada rentang tahun 1981-2000. Murphy (2010) menggambarkan generasi Y sebagai generasi yang memiliki harapan tinggi pada pekerjaan dan berorientasi pada prestasi.

Kupperschmidt (2000) mengemukakan bahwa karyawan dari kelompok generasi yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda tentang kehidupan dan pekerjaan. Setiap kelompok generasi memiliki pengalaman hidup yang mempengaruhi nilai-nilai, preferensi dan perilaku ketika mereka bekerja. Hal ini menyebabkan perusahaan mengidentifikasi perbedaan nilai dan preferensi masing-masing generasi karena pemahaman pada nilai-nilai yang ada pada setiap generasi dapat digunakan untuk mengembangkan, memotivasi, dan berkomunikasi dengan karyawan dari generasi yang berbeda (Smola dan Sutton, 2002; Gibson, 2009).

Penelitian mengenai perbedaan nilai-nilai generasi telah dilakukan oleh Cennamo dan Gardner (2008) yang menemukan bahwa generasi yang lebih muda (generasi X dan generasi Y) menganggap status dan nilai kebebasan dalam pekerjaan lebih penting. Baby boomer memiliki kecocokan nilai orang-organisasi yang lebih baik dari generasi X dan generasi Y. Selanjutnya Ju Chen dan Choi (2008) meneliti nilai-nilai kerja para manajer hotel dari tiga kelompok generasi dan mendapatkan hasil bahwa sentralitas kerja generasi baby boomer > generasi X > generasi Y; etos kerja generasi baby boomer > generasi X > generasi Y; kesukaan pada waktu luang generasi Y > generasi X > baby boomer; Nilai altruistik (menolong dan sukarela) tidak berbeda; Nilai intrinsik (makna, penggunaan bakat) tidak berbeda; Nilai ekstrinsik (uang, status) generasi X > generasi Y > baby boomer; Afiliasi time lag (baby boomer > generasi X > generasi Y), cross sectional generasi Y > generasi X > BB; Kepuasan kerja generasi Y > generasi X > baby boomer; Sifat dan sikap individu generasi Y > generasi X > baby boomer.

Gursoy, Qing Chi dan Karadag (2013) menemukan bahwa generasi baby boomer menghormati otoritas dan hirarki, sementara generasi Y cenderung menentang otoritas; baby boomer hidup untuk bekerja, generasi Y bekerja untuk hidup; baby boomer menunggu giliran untuk promosi, senang dihargai dan sangat loyal; Generasi muda (generasi X dan generasi Y) menginginkan pengakuan melalui promosi, pujian dan bayaran; Generasi muda (generasi X dan generasi Y) menginginkan kehidupan di luar pekerjaan dan tidak mau mengorbankan keluarga demi pekerjaan; generasi Y percaya pada tindakan kolektif dan optimis, bekerja dalam tim dan menunjukkan kemauan kuat untuk menyelesaikan sesuatu dengan semangat yang besar.

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan banyak perbedaan antara generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y, sehingga ditemukan celah untuk melakukan penelitian mengenai perbedaan nilai-nilai generasi yang membentuk perilaku mereka di tempat kerja. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mendeskripsikan perbedaan nilai-nilai pada generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y di tempat kerja.

**KAJIAN LITERATUR****Generasi**

Mannheim dalam Gibson (2009:2) mendefinisikan generasi sebagai *“a group of people born and raised in the same general chronological, social and historical context.”* Pendapat serupa dikemukakan oleh Kupperschmidt yang dikutip oleh Cennamo dan Gardner (2008:892). Kupperschmidt mengatakan bahwa *“A generation can be defined as an identifiable group that shares birth years, age location, and significant life events at critical developmental stages”*.

Pendapat Kupperdsmidt melengkapi pendapat Mannheim, yaitu dengan menambahkan bahwa peristiwa-peristiwa penting yang dialami oleh sekelompok individu tersebut terjadi pada masa-masa kritis perkembangan hidupnya. Constanza *et.al* (2012:377) memberikan penjelasan bahwa masa kritis dalam perkembangan hidup seseorang terjadi pada akhir masa kanak-kanak, remaja dan awal kedewasaan. Penjelasan tersebut diungkapkan oleh Constanza *et.al* dalam sebuah definisi, *“a generation is defined as a group of individuals, who are roughly the same age, and who experience and are influenced by the same set of significant historical events during key developmental periods in their lives, typically late childhood, adolescence, and early adulthood.”*

Terdapat perbedaan dari para peneliti mengenai tahun kelahiran untuk membedakan generasi, namun sebagian besar setuju bahwa terdapat empat generasi karyawan secara umum, yaitu: Veteran (1925-1944), *Baby Boomers* (1945-1964), generasi X (1965-1981), dan generasi Y (1982-2000) (Hart, 2006; Howe et al, 2000 ; Yu dan Miller, 2003; Wong, 2008). Kelompok generasi yang saat ini aktif bekerja adalah generasi *baby boomer*, generasi X dan generasi Y.

Ju Chen dan Choi (2008) mengatakan bahwa nilai-nilai generasi dipelajari dalam dua kategori, yaitu: (1) sifat yang meliputi formasi tahun, gaya, pandangan pada uang, waktu luang, dan teknologi; dan (2) pandangan pada pekerjaan yang meliputi karir, pengakuan dan penghargaan, kepemimpinan dan otoritas. Dalam hal ini, Tolbize (2008) mengemukakan bahwa terdapat dua pandangan dalam menilai generasi di tempat kerja, yaitu 1) asumsi bahwa peristiwa-peristiwa yang dialami dapat mempengaruhi nilai-nilai, reaksi dan perilaku setiap generasi. 2) Asumsi bahwa meskipun terdapat variasi dalam siklus hidup atau tahapan dalam karir mereka bisa saja menjadi ‘generik’ terhadap apa yang mereka inginkan dari pekerjaan.

**Profil Generasi *Baby Boomer* (1945-1964)**

Generasi *baby boomer* diidentifikasi sebagai generasi yang lahir selama pasca Perang Dunia II, yaitu pada masa ledakan populasi yang terjadi antara tahun 1946 dan 1964. Ju Chen dan Choi (2008) mengatakan bahwa generasi ini memiliki karakteristik idealis, optimis, mementingkan diri sendiri dan kepuasan diri. Mereka melihat peluang sebagai sarana untuk aktualisasi diri, memandang pekerjaan sebagai tujuan, berharap konsensus, dan mengharapkan partisipasi. *Baby boomer* juga digambarkan sebagai generasi *workaholic* yang menganggap keberhasilan dan prestasi. Mereka menempatkan karir sebagai nilai sentral dan fokus hidup.

Warner and Sanberg (2010) mendeskripsikan *baby boomer* sebagai generasi yang memiliki tingkat idealisme tinggi dan mampu mempertanyakan otoritas. *Boomer* memiliki tingkat optimisme dan kompetitif karena mereka dibesarkan untuk percaya bahwa segalanya mungkin, bahkan meyakini bahwa mereka dapat mengubah dunia. Generasi ini dikenal sebagai pekerja keras yang bersedia bekerja ekstra dan mendefinisikan profesionalisme dengan prestasi mereka. Mereka telah banyak berkorban untuk mencapai posisi yang mereka raih saat ini, sehingga mereka berharap generasi X dan generasi Y dapat mengikuti budaya kerja keras mereka. *Boomers* juga disebut "Me Generation" karena mereka cenderung lebih fokus pada kesejahteraan pribadi daripada kelompok. Mereka mengejar kepuasan pribadi, kesehatan dan pertumbuhan pribadi.

Anantatmula (2012) mengatakan bahwa generasi ini tumbuh pada masa perang dingin dan isu-isu tentang hak asasi manusia. Di dunia kerja *baby boomer* adalah tipe pekerja keras, optimis dan loyal,

mereka menyukai seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain dan bersedia menjadi mentor. Anggota generasi ini akan termotivasi jika diberikan kesempatan untuk mendemonstrasikan kemampuan mereka, mendapatkan bonus/insentif yang cukup, dan kontribusi yang mereka berikan mendapat penghargaan.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Gursoy (2013) yang menggambarkan Baby boomer sebagai pekerja keras. Generasi ini berprinsip bahwa kerja keras dan pengorbanan adalah kunci kesuksesan, sehingga pekerjaan adalah orientasi hidup mereka. Hal inilah yang seringkali menyebabkan ketegangan dengan generasi yang lebih muda. Jora (2014) menambahkan bahwa selain optimis dan pekerja keras, Baby boomer juga percaya pada gaya kepemimpinan partisipatif, serta menyukai komunikasi dengan tatap muka, terbuka dan jujur.

Beberapa pendapat di atas menunjukkan bahwa generasi baby boomer merupakan generasi pekerja keras yang memiliki sifat optimis dan menjadikan pekerjaan sebagai orientasi hidup mereka. Nilai inti yang diyakini generasi baby boomer adalah *decisiveness* dan *teamwork*. Sebagai pekerja keras, mereka menginginkan usaha mereka dihargai dan jejak mereka diikuti oleh generasi berikutnya. Hal inilah yang seringkali menimbulkan potensi konflik, karena terdapat perbedaan pandangan dengan generasi berikutnya mengenai pekerjaan. Generasi baby boomer menyukai gaya kepemimpinan yang memperhatikan hubungan kolega atau manusiawi.

#### **Profil Generasi X (1965- 1980).**

Warner and Sanberg (2010) menjelaskan bahwa generasi X lahir pada era tingkat perceraian, aborsi, dan pendapatan ganda tertinggi, serta pola asuh yang permisif. Mereka tumbuh dalam keluarga dengan kedua orang tua yang sibuk bekerja (*latchkey kids*), sehingga mereka menjadi generasi yang sangat tidak mendapat pengawasan. Di tempat kerja, generasi X menunjukkan bahwa mereka lebih kolaboratif dan independen, lebih *altruistik*, terampil dalam manajemen, cerdas finansial, mandiri, tidak terintimidasi oleh otoritas, dan inovatif. Mereka juga mengupayakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Murphy (2010) menjelaskan bahwa upaya tersebut ada kaitannya dengan pandangan generasi X terhadap pekerjaan. Berbeda dengan generasi *baby boomer* yang memandang pekerjaan sebagai *way of life*, generasi X memandang pekerjaan sebagai kontrak dan cenderung mandiri dalam menyelesaikan persoalan.

Anantatmula (2012:13) mendeskripsikan generasi X sebagai kelompok individu yang dibesarkan pada era persamaan hak wanita. Mereka cenderung praktis, pesimis, teknis, independen dan mampu beradaptasi. Generasi ini memperhatikan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaannya dan termotivasi oleh insentif yang berupa waktu berlibur. Mereka menyukai pemimpin yang praktis dan berorientasi pada tujuan.

Deskripsi tentang generasi X juga dikemukakan oleh Jora (2014) yang menggambarkan generasi X sebagai generasi yang dibesarkan pada saat nilai-nilai mengalami perubahan. Era persamaan hak wanita menyebabkan kedua orangtua bekerja dan berdampak pada munculnya orangtua tunggal. Pengalaman ini menyebabkan generasi X lebih berorientasi pada keluarga dan mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja. Jora menambahkan bahwa mereka telah terpapar teknologi sejak kecil. Mereka skeptis terhadap otoritas dan menyukai pemimpin yang mandiri.

Pendapat para ahli di atas menyepakati bahwa generasi X merupakan generasi dengan nilai kemandirian yang menonjol dan mengutamakan keseimbangan kehidupan dan bekerja dan memberikan waktu yang cukup untuk keluarganya. Nilai utama yang diyakini oleh generasi ini adalah *independence* dan *flexibility* yang ditunjukkan dalam keinginan untuk mendapatkan penghargaan pada kebebasan mereka baik dalam keseimbangan kehidupan kerja maupun jam kerja (Cennamo and Gardner, 2008). Mereka menyukai pemimpin yang adil, jujur dan transparan.

**Profil Generasi Y**

Generasi Y atau millennial lahir pada rentang tahun 1981-2000. Murphy (2010) menggambarkan generasi Y sebagai generasi yang memiliki harapan tinggi pada pekerjaan dan berorientasi pada prestasi. Mereka cenderung termotivasi ketika bekerja dengan orang-orang kreatif. Warner and Sanberg (2010) menjelaskan bahwa hal yang membedakan generasi ini dengan generasi sebelumnya adalah bahwa generasi ini tumbuh dengan akses teknologi sejak lahir: ponsel, *download* musik, *blogging*, *chatting online*, YouTube, iPod, dan internet. Mereka tidak suka manajer yang merendahkan dan sulit didekati ketika mereka ingin bertanya, mereka juga menyukai umpan balik yang cepat dan sering. Generasi ini juga ingin diperlakukan sebagai rekan, bukan bawahan.

Anantatmula (2012) menjelaskan bahwa generasi Y dibesarkan pada era kejatuhan komunis dan revolusi internet. Di dunia kerja generasi Y memiliki sifat percaya diri, *multitasking* dan tidak terikat. Generasi ini termotivasi oleh posisi yang tinggi, pendapatan yang tinggi tetapi kurang peduli pada persetujuan sosial, sehingga mereka cenderung menyukai pemimpin yang fleksibel. Penjelasan ini didukung oleh Jora (2014) yang mengatakan bahwa generasi Y selalu dekat dengan teknologi, mereka adalah generasi Facebook, Twitter dan LinkedIn. Mereka memiliki teman-teman maya di jejaring sosial, pragmatis, *multitasking*, bertanggung jawab secara sosial. Jora juga memberikan tambahan atas beberapa pendapat sebelumnya, yaitu bahwa generasi Y lebih memilih komunikasi informal, langsung dan cepat, serta menyukai kepemimpinan bergaya kooperatif dan kolaboratif, memiliki kompetensi dan mengutamakan kebersamaan.

Pendapat-pendapat di atas menyepakati bahwa generasi Y merupakan generasi yang dekat dengan teknologi sejak mereka dilahirkan. Mereka *multitasking*, percaya diri dan fleksibel. Nilai utama yang diyakini generasi ini adalah *achievement* dan *empathy*, sehingga mereka membutuhkan penghargaan atas keahlian yang mereka miliki.

**Nilai-nilai kerja**

Robbin (2013) mendefinisikan nilai sebagai keyakinan-keyakinan dasar mengenai modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang berlawanan. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan yang membawa gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan.

Brown (2002) mendeskripsikan nilai sebagai *'beliefs that are experienced by the individual as standards that guide how he or she should function'*. Sementara Lyons et al. (2007) menjelaskan bahwa nilai-nilai dibentuk selama bertahun-tahun, menetap dan konsisten selama hidup. Nilai-nilai menentukan apa yang diyakini orang sebagai benar atau salah. Pendapat ini juga dikemukakan oleh Rokeach (1973) yang mendefinisikan *value* sebagai *'beliefs and personal standards that guide individualsto function in a society and thus, values have both the cognitive and affective dimensions'*.

Rokeach membagi nilai-nilai tersebut ke dalam dua tipe, yaitu nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal menggambarkan tujuan yang akhir yang ingin dicapai, sementara nilai instrumental menggambarkan cara mencapai tujuan tersebut (Robbin & Judge, 2013). Nilai-nilai terminal tersebut adalah kesehatan, keluarga, harga diri, kehidupan yang nyaman, kebebasan, kebijaksanaan, persahabatan, keselamatan, harmoni, prestasi. Sementara nilai-nilai instrumental terdiri dari kejujuran, tanggung jawab, setia, mampu, mandiri, mencintai, ambisi, logis, memaafkan dan kontrol pribadi.

Queiri *et.al* (2014) menyatakan bahwa nilai-nilai yang berkaitan dengan kehidupan kerja seseorang disebut nilai kerja. Smola dan Sutton (2002) mendefinisikan, *"work values are the evaluative standards relating to work or the work environment by which individuals discern what is "right" or assess the importance of preferences"*.

Cennamo dan Gardner (2008) melakukan penelitian mengenai perbedaan generasi pada nilai kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif organisasi, dan *intention turn over*. Nilai-nilai kerja diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi yang relevan dengan membandingkan nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai tersebut meliputi nilai ekstrinsik, intrinsik, altruisme, status, nilai kemandirian kerja dan faktor sosial. Ju Chen dan Choi (2008) meneliti nilai-nilai kerja para manajer hotel dari tiga kelompok generasi dengan menggunakan 15 nilai kerja, yaitu pencapaian, gaya hidup, altruisme, stimulasi intelektual, hubungan dengan supervisor, kreativitas, kemandirian, keamanan, penghasilan, prestise, variasi pekerjaan, lingkungan, manajemen, estetika dan hubungan.

Penelitian yang dilakukan Gursoy *et.al* (2008) pada industri perhotelan di Amerika melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam cara memandang dunia, sikap pada otoritas dan perspektif terhadap pekerjaan. Kemudian pada tahun 2013. Gursoy, Qing Chi dan Karadag melakukan penelitian mengenai nilai-nilai kerja dan sikap generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y pada *fontliner* dan petugas kontak layanan dalam industri perhotelan. Penelitian tersebut menggunakan tujuh dimensi untuk mengukur perbedaan generasi, yaitu: Sentralitas kerja, ketidakpatuhan, tantangan teknologi, keseimbangan kehidupan kerja, kepemimpinan, kekuasaan, dan pengakuan.

Meriac, Woehr dan Banister (2010) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang mendapat perhatian dalam penelitian mengenai nilai-nilai generasi berkaitan dengan nilai-nilai kerja. Dalam penelitian yang mereka lakukan konstruk etos kerja diukur dengan merujuk pada *Multidimensional Work Ethic Profile* (MWEP), yaitu kemandirian, moralitas, waktu luang, kerja keras, sentralitas kerja, waktu yang terbuang dan penundaan kepuasan serta menghormati. Lebih lanjut Jean M. Twenge (2010) melakukan penelitian untuk mereview bukti empiris sikap kerja lintas generasi dengan pendekatan *study time-lag*. Sikap kerja diukur dengan dimensi sentralitas kerja, etos kerja, kenyamanan, altruistik, intrinsik, afiliasi, niat meninggalkan pekerjaan dan sifat kepribadian.

Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para peneliti di atas menggunakan berbagai dimensi yang berbeda untuk mengukur variabel. Kajian terhadap dimensi-dimensi tersebut mendapatkan hasil bahwa dimensi kenyamanan dan keamanan memiliki unsur-unsur yang sama dengan dimensi ekstrinsik dan sosial, kepatuhan, afiliasi dan sikap terhadap otoritas. Dimensi pertumbuhan pribadi memuat unsur-unsur dalam dimensi intrinsik, altruisme makna pekerjaan, sentralitas pekerjaan dan tantangan teknologi. Dimensi pertumbuhan profesional mengandung makna pada dimensi pengaruh, keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian-penelitian yang telah diuraikan di atas di lakukan pada beberapa sektor bisnis. Ditemukan tiga penelitian yang dilakukan di sektor perhotelan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ju Chen dan Choi (2008), Gursoy, Maier dan Chi (2008) dan Gursoy, Qing Chi dan Karadag (2013). Berdasarkan pertimbangan pada dimensi nilai-nilai kerja yang digunakan pada sektor perhotelan tersebut, maka untuk mengukur nilai-nilai kerja pada penelitian ini digunakan dimensi:

1. Pekerjaan sebagai peran hidup dan keseriusan membangun profesionalisme.
2. Kepatuhan (*Compliance*) diukur dengan indikator penerimaan pada peraturan dan sikap terhadap otoritas.
3. Keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) diukur dengan indikator keseimbangan waktu dan keseimbangan keterlibatan.
4. Pengaruh (*Power*) diukur dengan indikator kecenderungan untuk mendominasi, keinginan mengendalikan dan kesediaan bertanggung jawab.
5. Pengakuan (*Recognition*) diukur dengan indikator penghargaan materi dan umpan balik.

**Perbedaan nilai-nilai kerja generasi baby boomer, X dan Y**

Robbin dan Judge (2013) menjelaskan perbedaan nilai-nilai kerja dominan antara generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y. Generasi baby boomer memiliki nilai kerja yang dominan pada kesuksesan, pencapaian, ambisi, tidak menyukai otoritas, dan loyal pada karir; generasi X memiliki kecenderungan pada Work/life balance, berorientasi pada tim, tidak menyukai aturan; loyal pada hubungan; sementara generasi Y memiliki kepercayaan diri, sukses secara finansial, mengandalkan diri sendiri tetapi berorientasi tim tetapi loyal pada diri sendiri.

Gibson (2009) menemukan bahwa generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y memiliki persamaan dalam nilai kejujuran dan tanggung jawab sebagai nilai instrumental tertinggi. Generasi Y memiliki nilai kemandirian, kebebasan dan ambisi yang paling tinggi. selain itu generasi juga paling tidak loyal, dan cepat bosan jika peluang karir mereka tidak jelas. Generasi baby boomer dan generasi X memiliki kemampuan (kompeten dan efektif) yang lebih tinggi daripada generasi Y. Hal itu disebabkan karena generasi X memiliki kebebasan dan kemandirian dalam mencapai tujuan. Sementara *baby boomer* memiliki keterbukaan pemikiran yang paling rendah.

Lebih lanjut, Hernaus dan Vokic (2014) juga mengemukakan perbedaan nilai-nilai kerja yang dimiliki oleh tiga generasi. Generasi baby boomer memiliki nilai kompetitif, berorientasi pada proses dan hasil, gila kerja (*workaholic*), pengambil risiko, menghargai pengakuan publik dan simbol, meragukan otoritas dan mencari pekerjaan yang menantang; generasi X menghargai otonomi, mempertanyakan otoritas, mencari tugas ganda, menghargai kualitas dibanding kuantitas dan berorientasi pada hasil; sementara generasi Y Membutuhkan mentoring/supervisi, memiliki kemampuan multitasking, mencari pekerjaan yang bermakna, menarik, menantang, merangkul perubahan dan berorientasi pada prestasi. Selanjutnya beberapa hal yang menjadi dasar dalam membedakan nilai-nilai generasi dapat dilihat dari sikap terhadap pekerjaan, loyalitas pada pemberi kerja, sikap dan penghargaan pada otoritas, gaya dan kebutuhan belajar, kecenderungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan sikap pada supervisor.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat perbedaan nilai-nilai generasi baby boomer dengan generasi X
- H2 : Terdapat perbedaan nilai-nilai generasi baby boomer dengan generasi Y
- H3 : Terdapat perbedaan nilai-nilai generasi X dengan generasi Y

**METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan analisis deskriptif. Metode survei ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai nilai-nilai yang diyakini oleh setiap generasi yang bekerja di sektor perhotelan.

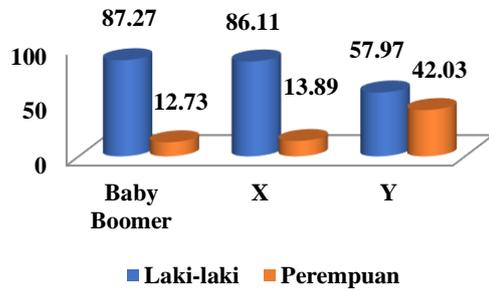
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan hotel di Provinsi Jawa Barat. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan pendekatan *stratified random sampling*. Sebanyak 400 karyawan, yang terdiri dari 50 orang generasi baby boomer, 144 generasi X dan 206 orang generasi Y. Perbedaan proporsi sampling dilakukan dengan memperhatikan jumlah karyawan dari setiap generasi yang bekerja pada sektor perhotelan. Jumlah karyawan dari generasi Y saat ini telah mendominasi, sementara karyawan dari generasi baby boomer jumlahnya tinggal sedikit karena telah memasuki masa pensiun. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengolahan dan analisis data menggunakan uji beda Kruskal Wallis yang dilanjutkan dengan uji *post hoc*, yaitu uji Man Whitney.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

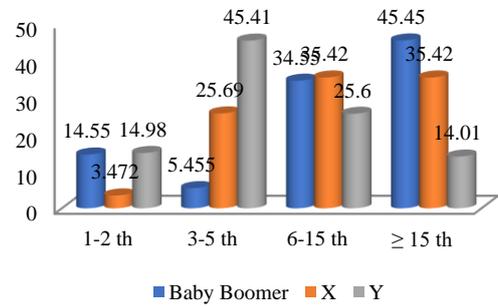
Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Profil Responden**

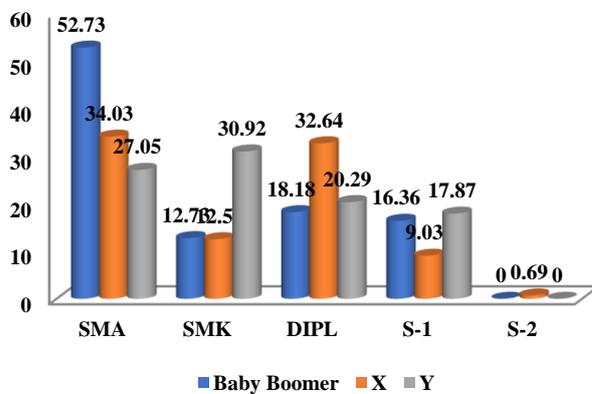
Jenis Kelamin



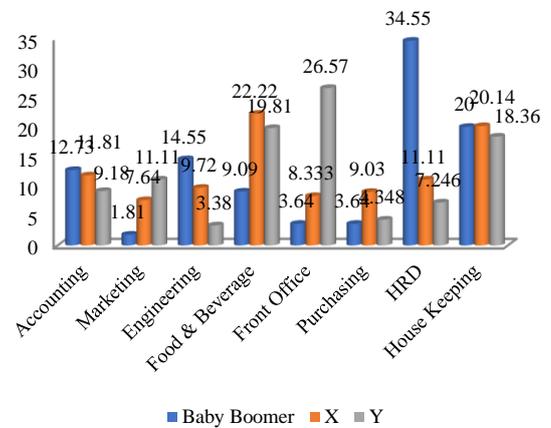
Masa Kerja



Tingkat Pendidikan



Bidang Pekerjaan



### Perbedaan Generasi

Penelitian ini membandingkan persepsi responden pada nilai-nilai generasi baby boomer, X dan Y. Perbedaan generasi dapat diketahui dari rata-rata ranking setiap generasi dan nilai *p value*. Jika *p value* < 0,05 pada  $\alpha = 5\%$ , maka terdapat perbedaan yang signifikan antara generasi baby boomer dengan generasi X, generasi baby boomer dengan generasi Y dan generasi X dengan generasi Y. Berikut ini adalah perbedaan nilai-nilai generasi berdasarkan uji Kruskal Wallis.

**Tabel 1.** Perbedaan Generasi dengan uji Kruskal Wallis

Generation	Ranking average	p value	Significancy	
Baby boomer – generasi X	Baby boomer	112,24	0,032	Significant
	X	95,33		
Baby boomer – generasi Y	Baby boomer	123,45	0,187	Not significant
	Y	133,64		
Generasi X – generasi Y	X	147,12	0,000	Significant
	Y	196,09		

Sumber: Pengolahan Data (2017)

Tabel di atas menunjukkan bahwa generasi Baby boomer dan generasi X memiliki perbedaan yang signifikan. Demikian juga dengan generasi X dan generasi Y. Sementara generasi Baby boomer dan generasi Y tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Untuk melihat perbedaan generasi secara lebih detail berdasarkan dimensi-dimensi nilai-nilai yang diyakini di tempat kerja, maka dilakukan pengujian lanjutan dengan uji Man Whitney.

### Perbedaan generasi Baby boomer dengan generasi X

Perbedaan generasi baby boomer dengan generasi X dianalisis dengan menggunakan hasil uji beda Mann Whitney yang merupakan uji lanjutan dari hasil uji Kruskal Wallis. Hasil Uji Mann Whitney disajikan sebagai berikut.

**Tabel 2.** Perbedaan generasi Baby Boomer dengan Generasi X

Dimension	Rata-rata Ranking		p Value	Keterangan
	Baby boomer	Generasi X		
Sentralitas Pekerjaan	102,05	99,22	0,376	Tidak signifikan
Kepatuhan	128,85	88,98	0,000	Signifikan
Keseimbangan kehidupan kerja	102,83	98,92	0,331	Tidak signifikan
Pengaruh	110,28	96,07	0,058	Tidak signifikan
Pengakuan	99,55	100,17	0,472	Tidak signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2017)

Berdasarkan Tabel 2. di atas, perbedaan generasi baby boomer dengan generasi X pada ditemukan signifikan pada dimensi kepatuhan. Generasi Baby boomer memiliki kepatuhan yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan generasi X. Kepatuhan dalam penelitian ini dikaitkan dengan penerimaan pada peraturan dan sikap terhadap otoritas. Kepatuhan baby boomer terhadap peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan dan sikap mereka terhadap otoritas lebih baik dibandingkan generasi X. Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan hasil penelitian Gursoy (2008) yang menemukan bahwa generasi baby boomer menghormati otoritas dan hirarki, sedangkan generasi X cenderung menentang otoritas. Allen (2004) juga menyatakan bahwa sebagian besar Baby boomer menghormati otoritas dan nilai-nilai di tempat kerja.

**Perbedaan generasi Baby boomer dengan generasi Y**

Hasil pengujian Mann Whitney untuk melihat perbedaan generasi Baby boomer dengan generasi Y disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 3.** Perbedaan generasi Baby Boomer dengan Generasi Y

Dimensi	Rata-rata Ranking		p Value	Keterangan
	Baby boomer	Generasi Y		
Sentralitas Pekerjaan	135,53	130,43	0,325	Tidak signifikan
Kepatuhan	149,15	126,81	0,022	Signifikan
Keseimbangan kehidupan kerja	100,32	139,79	0,000	Signifikan
Pengaruh	132,9	131,13	0,438	Tidak signifikan
Pengakuan	123,16	133,71	0,177	Tidak signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2017)

Berdasarkan Tabel 3. Dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara generasi baby boomer dengan generasi Y pada dimensi kepatuhan dan keseimbangan kehidupan kerja. Nilai rata-rata mean pada generasi Baby boomer lebih tinggi daripada generasi Y, yang artinya generasi Baby boomer memiliki kepatuhan yang lebih baik daripada generasi Y. Kepatuhan tersebut diwujudkan dalam penerimaan pada peraturan dan sikap terhadap otoritas. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Gursoy *et.al* (2013).

Perbedaan yang signifikan antara generasi baby boomer dengan generasi Y juga ditemukan pada dimensi keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yang diukur dengan keseimbangan waktu kerja dan keseimbangan keterlibatan. Nilai rata-rata mean untuk generasi Y lebih tinggi daripada generasi baby boomer, artinya generasi Y memiliki keseimbangan waktu dan keterlibatan yang lebih baik daripada generasi baby boomer. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Twenge *et.al* (2010) yang menyatakan bahwa nilai-nilai kesenangan/rekreasi semakin meningkat dari generasi ke generasi. Pendapat ini didukung oleh Gursoy *et.al* (2013) yang menyatakan bahwa bagi generasi Y kehidupan di luar pekerjaan lebih penting daripada pekerjaan. Sementara generasi Baby boomer menganggap pekerjaan adalah dunia mereka. Luntungan (2014) menyatakan bahwa generasi Y sangat mengharapkan pengembangan diri dari perusahaan. Generasi ini bersedia memberikan kontribusi lebih dan jam kerja ekstra jika kebutuhannya difasilitasi. Namun mereka sensitif dengan pekerjaan yang mengganggu jadwal kegiatan pribadinya. Secara spesifik, generasi Y menghendaki lingkungan pekerjaan yang dapat memenuhi harapan mereka, misalnya: (a) kejelasan dalam tugas tanggung jawab pekerjaan (rincian pekerjaan) sehingga mereka bisa mengatur ritme pekerjaan; (b) adanya panduan yang bisa dibaca dan memberi jawaban; (c) fleksibilitas dalam penggunaan waktu karena mereka mementingkan hasil (*result oriented*) daripada sekedar proses/*time-line*; (d) kejelasan visi perusahaan menunjukkan komitmen perusahaan; (e) lingkungan kerja yang bersahabat yang dapat memberikan kenyamanan dalam diskusi dan kebebasan berpendapat tanpa ada yang tersinggung; (f) adanya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan aspirasi; serta (g) adanya tantangan dalam pekerjaan untuk mencegah suasana kerja yang monoton dan sebagai sarana pembuktian diri.

**Perbedaan generasi X dengan generasi Y**

Hasil pengujian Mann Whitney untuk melihat perbedaan generasi X dengan generasi Y disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.** Perbedaan generasi X dengan Generasi Y

Dimensi	Rata-rata Ranking		p Value	Keterangan
	Generasi X	Generasi Y		
Sentralitas Pekerjaan	176,52	175,64	0,467	Tidak signifikan
Kepatuhan	147,5	195,82	0,000	Signifikan
Keseimbangan kehidupan kerja	135,56	204,13	0,000	Signifikan
Pengaruh	160,84	186,54	0,009	Signifikan
Pengakuan	167,8	181,7	0,101	Tidak signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2017)

Pada tabel di atas dapat dilihat perbedaan yang signifikan antara generasi X dengan generasi Y terdapat pada dimensi kepatuhan, keseimbangan kehidupan kerja dan pengakuan. Pada dimensi kepatuhan generasi Y memiliki nilai rata-rata ranking (195,82) yang lebih besar daripada generasi X (147,50). Situasi tersebut menggambarkan bahwa generasi Y memiliki kepatuhan yang lebih tinggi dibandingkan generasi X. Generasi Y lebih menghargai otoritas dan peraturan di tempat kerja. Secara umum hasil ini mendukung temuan Gursoy *et.al*, (2008) yang menyatakan bahwa generasi X merupakan generasi yang skeptis pada otoritas, sedangkan generasi Y mempercayai otoritas.

Pada dimensi keseimbangan kehidupan kerja rata-rata ranking generasi Y (204,13), lebih besar daripada generasi X (135,56). Hal itu menunjukkan bahwa generasi Y lebih menginginkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi daripada generasi X. Pada dimensi pengaruh, dapat dilihat bahwa generasi Y memiliki rata-rata ranking yang lebih besar daripada generasi X. Artinya generasi Y memiliki keinginan mendominasi dan mengendalikan yang lebih tinggi daripada generasi X.

Berdasarkan temuan-temuan mengenai perbedaan nilai-nilai pada generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y, perusahaan dapat memetakan kelebihan dan kekurangan dari setiap generasi untuk dikelola agar dapat dioptimalkan untuk perusahaan. Perbedaan ketiga generasi yang perlu dikelola oleh perusahaan adalah kepatuhan yang berkaitan dengan peraturan dan sikap mereka terhadap otoritas, keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dan pengaruh. Disisi lain perusahaan perlu memberikan perhatian kepada generasi Y yang saat ini jumlahnya telah mendominasi dunia kerja. Kecenderungan generasi Y terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yang ditunjukkan dengan keengganan mendapatkan panggilan atau gangguan dari perusahaan ketika sedang menikmati kehidupan pribadinya seperti berolahraga, hobi atau sekedar bersosialisasi dengan komunitas atau teman-temannya perlu dikelola agar potensi mereka dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kemajuan perusahaan.



## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan penelitian ditemukan perbedaan nilai-nilai antara generasi baby boomer, X dan Y. Generasi baby boomer memiliki kepatuhan yang berbeda dengan generasi X, demikian pula dengan generasi Y. Generasi baby boomer dan generasi Y memiliki perbedaan nilai-nilai yang berkaitan dengan *work life balance*. Selain itu juga ditemukan perbedaan antara generasi X dengan generasi Y pada nilai-nilai yang berkaitan dengan kepatuhan, *work life balance* dan pengaruh. Perbedaan ini dapat berpotensi memicu konflik akibat kesenjangan generasi, namun juga dapat memicu kreatifitas dan inovasi dalam cara bekerja dengan multi generasi.

### **Saran**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah belum mengaitkan nilai-nilai generasi dengan aspek teknologi yang saat ini tidak dapat dipisahkan dari dunia kerja, serta variabel-variabel lain yang dapat meningkatkan pemahaman mengenai perbedaan generasi. Untuk itu penelitian yang akan datang, diharapkan dapat menyertakan variabel lain seperti teknologi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

**REFERENSI**

- Anantatmula, V.S., & Shrivastav, B. 2012. Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*. 51: 9 - 26.
- Cennamo dan Gardner, 2008. *Generational Differences In Work Values, Outcomes And Person-Organisation Values Fit*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23 pp. 891-906.
- Constanza, David P. Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt, Paul A. 2012. *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta Analysis*. *J Bus Psychol* (2012) 27:375–394.
- Gibson, Jane Whitney; Greenwood, Regina A; Murphy, Edward F, J. 2009. *Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs*. *Journal of Diversity Management*; Third Quarter 2009;4,3; ABI/INFORM Complete pg. 1
- Gursoy, D, Christina Geng-Qing Chi b, Ersem Karadag. 2013. *Generational Differences In Work Values And Attitudes Among Frontline And Service Contact Employees*. *International Journal of Hospitality Management* 32: 40–48.
- Gursoy, D, Thomas A. Maier and Christina G. Chi. 2008. *Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce*. *International Journal of Hospitality Management* 27:448–458.
- Jora R. Bansal and Khanz Sanober. 2014. *Motivating Multigenerational Human Resource*. *International Journal of Organizational Behavior and Management Perspectives* ©Pezzottaite Journals, Volume 3, Number 4, October – December, ISSN (Print): 2279-0950 (Online).
- Ju Chen, Po and Youngsoo Choi. 2008. *Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20 No. 6, pp. 595-615.
- Kupperschmidt, Betty R. 2000. *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*. *Health Care Manager*, 19 (1), 65 – 76.
- Luntungan, Hubeis, Sunarti dan Maulana. 2014. *Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan*. *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol.13 | No.2
- Murphy Jr., EF, Gibson, JW, & Greenwood, RA 2010. *Analyzing Generational Value Among Managers And Non-Managers For Sustainable Organizational*.
- Park, Jeongdoo dan Dogan Gursoy. 2012. *Generation Effect on Work Engagement among U.S Hotel Employees*. *International Journal of Hospitality Management* 31, 1195 – 1202.
- Smola, K. W., and Sutton, C.D. 2002. *Generational Differences: Revisiting Generation Work Values For The New Millenium*. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363 – 382.
- Tolbize, Anick. 2008. *Generational Differences In The Workplace*. Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota. 1-21.
- Twenge, Jean M. 2010. *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*. *J Bus Psychol* (2010) 25:201–210.
- Warner, Jon and Sanberg, Anne. 2010. *Generational Leadership*. Ready To Manage Inc. 8939 S. Sepulveda Blvd., Suite 110-705, Los Angeles.