

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Generasi Y yang lahir pada periode 1980-2000 kini mulai memasuki usia kerja. Dalam beberapa tahun ke depan, generasi ini akan mewarnai kepemimpinan di berbagai organisasi baik sektor bisnis maupun sektor publik. Mengelola karir Generasi Y baik dari sisi motivasi kerja maupun perilaku akan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang semakin berat.

Di sisi lain, generasi Y memiliki kompleksitas dan pandangan yang berbeda terhadap pekerjaan yang berimplikasi pada bagaimana pengelolaan SDM bagi organisasi. Survey yang dilakukan *Ernst and Young* di 8 negara menyimpulkan bahwa 1/3 responden menyatakan semakin sulit mengelola generasi Y. Salah satu indikatornya adalah Generasi Y lebih mudah berganti pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Alasan utama yang banyak melatarbelakangi sikap ini antara lain pertumbuhan gaji yang dipersepsikan rendah, kurangnya kesempatan untuk mengembangkan diri, dan jam lembur yang tinggi. Secara prinsip, generasi Y menginginkan fleksibilitas yang lebih tinggi.

Isu fleksibilitas juga menjadi salah satu temuan utama survey perilaku dan motivasi kerja Generasi Y. Studi Mc Crindle pada tahun 2006 terhadap 3000 pekerja dari generasi Y di Australia menemukan bahwa Generasi Y memandang keseimbangan hidup-kerja dan fleksibilitas lebih penting dibandingkan remunerasi keuangan. Kemungkinan kerja fleksibel dari perspektif waktu dan tempat menjadi

*rewards* dan *benefit* yang diperhatikan oleh generasi milenials dalam menentukan pekerjaan.

Mudahnya Generasi Y memutuskan berganti pekerjaan merupakan tantangan utama bagi organisasi untuk mencari dan mengelola *talent* terbaik agar tetap bertahan. Survei Milenial yang dilakukan oleh Deloitte tahun 2016 menyoroti berbagai temuan mengenai rendahnya loyalitas generasi Y di dunia kerja. Survei tersebut menemukan bahwa hanya 16% responden yang menyatakan tidak berganti pekerjaan. Generasi Y di *emerging market* memiliki loyalitas paling rendah dibandingkan *developed market*. Hal yang menarik untuk didalami adalah perbedaan tujuan dan prioritas antara organisasi dan generasi Y yang mengakibatkan rendahnya loyalitas. Menurut Generasi Y, organisasi sebaiknya memperhatikan *employee growth and development* dibandingkan dengan profit jangka pendek.

Tidak hanya loyalitas, perbedaan antar generasi juga memicu terjadinya konflik di lingkungan kerja. Studi Cugin (2012) mengindikasikan berdasarkan penelitian terhadap organisasi dengan 500 pegawai atau lebih menunjukkan terdapat 58% konflik antara pegawai muda dan pegawai yang lebih senior. Menurut Lester et al (2012) konflik antar generasi ini disebabkan karena perbedaan gaya komunikasi, prinsip, dan *distinctiveness*. Faktor perbedaan nilai-nilai yang dianut juga dapat terjadi akibat miskomunikasi, isu *work-life balance*, kemampuan menggunakan teknologi (Carver dan Candela, 2008). Menurut Zhu (2013) faktor penyebab konflik antar generasi antara lain karena perbedaan karakter, nilai, dan perilaku.

Konflik antargenerasi ini jika berkelanjutan akan mempengaruhi perencanaan, produk, dan ide organisasi (Sessa et al, 2007). Dampak konflik antargenerasi juga diangkat Dencker et al (2011) dan Siebert (2008) yang

menyatakan bahwa kegagalan kepemimpinan dalam mengatasi konflik antar generasi dapat menyebabkan rendahnya produktivitas, tingginya *turnover*, frustrasi pegawai, menurunkan keuntungan korporasi, dan menurunkan respek antar pegawai

Dalam literatur motivasi di lingkungan kerja, beberapa studi menggunakan teori Frederick Herzberg yang terkenal dengan *Two-Factor Theory*. Secara singkat, teori ini menyederhanakan motivasi kerja pegawai menjadi dua yaitu *motivator factor* yang berkaitan dengan faktor intrinsik dan *hygiene factor* yang berkaitan dengan faktor ekstrinsik. Dengan memahami sumber perbedaan dan implikasinya terhadap konflik, manajer diharapkan bisa mengantisipasi berbagai potensi konflik antar generasi.

Di Indonesia, studi mengenai perilaku dan motivasi Generasi Y di bidang sumber daya manusia masih terbatas. Studi perilaku generasi Y banyak dilakukan dalam konteks pemasaran seperti studi Angela dan Effendi (2015) yang mendalami perilaku *brand loyalty* produk *smartphone* pada generasi Y dan studi Gunawan dan Muchardie tentang Pola Perilaku Pembelian Produk *Apparel* untuk Balita oleh *Millennial Moms* dan Implikasinya untuk Pemasar *Kids Apparel* (2015). Beberapa studi mengenai perilaku generasi milenial di bidang sumber daya manusia mulai dilakukan meski masih terbatas pada sektor bisnis. Studi Rony (2016) terhadap perilaku Generasi Y di salah satu perusahaan media televisi menemukan bahwa tantangan *turnover* Gen Y meningkat akibat keseimbangan kehidupan kerja, praktik politik kantor, ketidakpuasan kerja terkait dimensi pemimpin, gaji, dan pengembangan karir. Sementara itu, studi Luntungan dkk (2014) mendalami perilaku generasi Y di Industri Perbankan Nasional. Menurut studi tersebut, Gen-Y memiliki kekhasan karakter dibandingkan generasi sebelumnya yaitu : (1)

kecenderungan untuk langsung pada hasil (*result-oriented*) tanpa memerhatikan kepentingan proses, (2) perilaku komunikasi yang frontal, direktif dan terbuka, dan (3) pengaruh lingkungan sosial dalam keputusan kerja.

Dalam konteks Kementerian Keuangan Republik Indonesia (disingkat Kemenkeu RI) sebagai kementerian negara yang membidangi urusan keuangan dan kekayaan negara, selama 4 tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah pegawai baru sebanyak 3 kali lipat dari 1840 pegawai (2012) menjadi 6659 (2015). Berdasarkan statistik SDM Kemenkeu RI per 1 Maret 2018, terdapat 44,37% pegawai Gen Y dari total 77.889 pegawai. Hal ini merupakan indikasi semakin banyaknya calon pemimpin Kemenkeu RI dari generasi Y.

Di tengah semakin banyaknya pegawai Gen Y, yang berpotensi menjadi sumber konflik, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi Kemenkeu dalam pengelolaan SDM. Berdasarkan Dokumen Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kemenkeu 2014-2025, beberapa permasalahan SDM yang dihadapi Kemenkeu antara lain : kekurangan tenaga ahli di bidang teknologi informasi, 40% responden menyatakan percaya tidak semua pegawai Kemenkeu memiliki keahlian untuk bertransformasi, serta 40% responden menyatakan dibutuhkan sistem dan pendekatan yang baru untuk menjamin pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Dalam Dokumen Cetak Biru tersebut, akan dilakukan 5 tema transformasi model operasional SDM baik dari sisi perencanaan kebutuhan pegawai, memperoleh dan mempertahankan pegawai yang tepat, mengevaluasi dan menghargai Kinerja, menumbuhkembangkan kepemimpinan, dan memperkuat kapabilitas SDM. Dalam dokumen tersebut, belum terdapat aspek perbedaan generasi yang menjadi sumber tantangan organisasi.

		Dari	Menjadi
<b>A</b>	Perencanaan kebutuhan pegawai 	Perencanaan pegawai yang minim kaitan dengan inisiatif strategis dan berfokus pada prakiraan kebutuhan rekrutmen	Perencanaan strategis pegawai yang terstandar [yang mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan pegawai]
<b>B</b>	Memperoleh dan mempertahankan pegawai yang tepat 	Menggeneralisasi upaya rekrutmen untuk memenuhi gap pegawai	Upaya rekrutmen terobosan untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan Kemenkeu
<b>C</b>	Mengevaluasi dan menghargai kinerja 	Sistem yang berorientasi pada proses dengan penilaian kinerja yang kurang optimal	Sistem yang berorientasi pada <i>outcome</i> dengan kaitan yang jelas antara kinerja individu dengan <i>rewards</i> dan konsekuensi
<b>D</b>	Menumbuhkembangkan pimpinan 	Dianggap tidak transparan dengan minimnya keterkaitan dengan strategi	Proses pengembangan dan seleksi pimpinan yang strategis, dipimpin oleh <i>top-team</i> dan transparan
<b>F</b>	Memperkuat kapabilitas SDM 	Fokus utama pada kegiatan operasional dan administrasi	Dianggap sebagai 'mitra strategis' melalui fokus pada kegiatan strategis yang bernilai tambah

Sumber : Kemenkeu

**Gambar 1.1.**

### **Model Transformasi Pengelolaan SDM Kemenkeu**

Oleh karena itu, penelitian ini akan melakukan pendalaman terhadap perbedaan perilaku antar generasi khususnya dari sisi motivasi kerja yang ada di Kemenkeu. Hal ini penting dilakukan mengingat sentralnya peran Kemenkeu RI dalam menjaga stabilitas sektor keuangan. Belajar dari pengalaman krisis keuangan 1997-1998 dan krisis keuangan global 2008, peran Kemenkeu RI sebagai koordinator Komite Stabilitas Sistem Keuangan dalam menjalankan fungsinya serta melakukan koordinasi di sektor keuangan semakin penting. Efektivitas berbagai lembaga tersebut tentu harus didukung oleh kapabilitas organisasi dan sumber daya manusia. Jika Generasi Y yang ada di Kemenkeu RI memiliki motivasi dan perilaku yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, tentu diperlukan antisipasi serta perubahan pengelolaan manajemen sumber daya manusia Kemenkeu RI.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, permasalahan penelitian dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah determinan *motivator factor* maupun *hygiene factor* yang berpengaruh terhadap konflik antar generasi pada pegawai Kemenkeu RI?
- 2) Apakah terdapat perbedaan *motivator factor* maupun *hygiene factor* pada generasi X dan generasi Y?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- 2) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi konflik antar Generasi Y dan Generasi X yang bekerja pada Kemenkeu RI.
- 3) Mengidentifikasi perbedaan motivasi kerja baik *motivator factor* maupun *hygiene factor* antara Generasi Y dan Generasi X yang bekerja pada Kemenkeu RI.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Dari sisi akademik, penelitian ini akan menambah studi empiris terkait dengan teori generasi dan teori motivasi kerja dalam pengelolaan SDM khususnya di pengelolaan SDM di sektor publik di Indonesia.

Dari sisi praktik, penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai tantangan dan perubahan yang dihadapi organisasi sektor publik dalam melakukan pengelolaan SDM khususnya Generasi Y yang dalam waktu tidak lama lagi akan memasuki jenjang manajerial dan pimpinan. Berdasarkan gambaran tersebut, dapat

dipertimbangkan untuk dilakukan perubahan pola pengelolaan SDM berbasis generasi untuk memastikan organisasi bisa berjalan efektif dan efisien.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika dari tesis ini adalah sebagai berikut: Bab 1 menjelaskan latar belakang, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab 2 menjelaskan mengenai telaah pustaka dan perumusan hipotesis. Bab 3 memaparkan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sementara hasil analisis akan dibahas pada Bab 4. Pada Bab 5 akan dijabarkan mengenai kesimpulan dan rekomendasi.