



MENELUSURI NILAI KERJA DAN PROBLEMATIKA KARYAWAN ANTAR GENERASI PADA DUNIA AKADEMISI (Studi Kasus Pada Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Pekalongan)

Micki Ria Apriani

Universitas Selamat Sri Batang, Batang 51262
*Email Korespondensi: aprilinterpreter92@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Riwayat Artikel: Diterima tgl. 13/10/2022 Diperbaiki tgl. 17/10/2022 Disetujui tgl. 17/10/2022 Tersedia daring tgl. 01/11/2022</p> <p>(e) ISSN 2962-4746 (p) ISSN 2961-8312</p> <p>DOI</p>	<p>Isu perbedaan antar generasi di tempat kerja masih menjadi bahasan baru dalam riset organisasional. Perbedaan tersebut meliputi perbedaan nilai kerja yaitu ekstrinsik, intrinsik, altruistik dan sosial. Penelitian ini bertujuan untuk menggali tipe nilai kerja yang diprioritaskan oleh masing-masing generasi. Data penelitian ini diambil secara kualitatif (wawancara mendalam) dari 7 responden yang seluruhnya adalah dosen Prodi Manajemen Universitas Pekalongan dari berbagai rentang usia (generasi baby boomer, X dan Y). Teknik analisis yang digunakan yaitu studi kasus dengan pendekatan kolektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen generasi baby boomer lebih mengedepankan nilai kerja intrinsik dan altruistik dibanding nilai lainnya. Generasi X lebih mengutamakan nilai kerja altruistik dan sosial, sedangkan generasi Y lebih memprioritaskan nilai kerja altruistik dan sosial dalam bekerja. Keterbatasan penelitian yaitu proses wawancara hanya dilakukan sekali sehingga informasi yang didapat masih umum. Penelitian berikutnya dapat menggunakan metode penelitian kualitatif etnografi. Diharapkan penelitian ini dapat menyumbang pemikiran teoritis guna dijadikan solusi efektif untuk meminimalisir terjadinya problematika antar generasi pada dunia akademisi.</p> <p>Keywords: Problematika antar generasi, Nilai kerja, Nilai budaya lokal, Dunia akademisi</p>



©2022. Diterbitkan oleh Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi BY-NC <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

PENDAHULUAN

Bahasan perbedaan antar generasi di tempat kerja telah menjadi bahasan lama dalam riset organisasional. Beberapa generasi yang terdiri dari generasi *baby boomer*, X dan *millennial* (Y) menunjukkan

perbedaan yang unik. Perbedaan tersebut meliputi perbedaan cara pandang, cara mengambil keputusan dan perilaku dalam bekerja (Westerman & Yamamura, 2006).

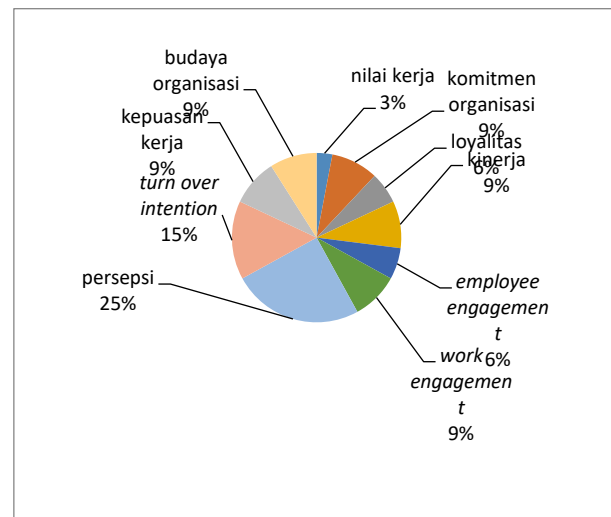
Perilaku yang berbeda memungkinkan memicu timbulnya masalah dalam

lingkungan kerja generasional (Mc Guire, 2007). Masalah tersebut dapat terjadi karena adanya perbedaan tentang cara berpikir antar generasi (Carver & Candela, 2008). Sedangkan perbedaan yang paling menonjol diantara generasi tersebut terletak pada nilai kerjanya (Lancaster & Stillman, 2002).

Masalah yang timbul dari perbedaan nilai kerja generasional berpotensi menurunkan kinerja perusahaan (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007). Lebih buruk lagi, perbedaan nilai kerja yang berpotensi menimbulkan ketidakcocokan antar generasi tersebut dapat mengakibatkan terjadinya *turn over* yang tinggi pada karyawan generasi Y (VanVianen, 2000). Saat ini Indonesia memiliki populasi generasi Y yang cukup tinggi. Berdasarkan data statistik yang didapatkan dari *Dunamis Consulting* pada bulan Oktober 2013, jumlah karyawan generasi Y pada perusahaan sebesar 37% dimana angka tersebut cukup tinggi, sedangkan generasi X sebesar 36% dan generasi *baby boomer* 25% dari total populasi karyawan di Indonesia (Sibarani R, 2013). Dalam hasil survey lainnya pada para karyawan perusahaan besar dan BUMN di Indonesia yang dilakukan oleh Puspita (2015) ditemukan

bahwa sekitar 70% karyawan generasi Y memutuskan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan bukan karena tidak menyukai pekerjaan namun tidak cocok dengan atasannya yang berasal dari generasi *baby boomer* dan X.

Terkait problematika antar generasi sendiri sebenarnya telah banyak menjadi bahan penelitian di Indonesia. Para peneliti di Indonesia mencoba menggali akar perbedaan antar generasi tersebut dari berbagai faktor seperti loyalitas, kepuasan kerja, dan lain-lain. Berikut adalah daftar topik-topik generasional yang banyak dilakukan di Indonesia:



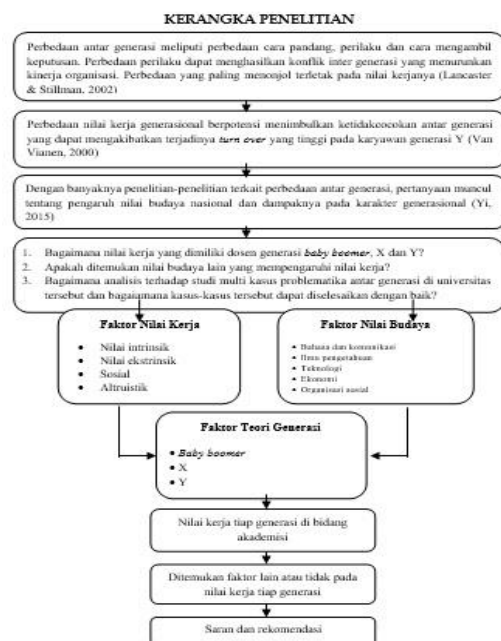
Grafik 1. Prosentase topik generasional yang paling banyak diteliti di Indonesia

Dari grafik diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai kerja hanya mendapat perhatian sekitar 3% saja dari topik generasional yang paling banyak diteliti di Indonesia, padahal di jurnal-jurnal internasional nilai kerja sudah banyak diteliti karena adanya kebutuhan yang lebih mendalam lagi tentang nilai kerja generasional bagi para manajer HRD. Hal inilah yang menjadi peluang bagi penelitian ini untuk melakukan penelitian terkait nilai kerja generasional di Indonesia.

Untuk memperkuat argumen tersebut, penelitian ini telah melakukan pra riset pada salah satu Universitas Swasta di Kota Pekalongan. Penelitian ini melakukan wawancara terhadap dua dosen senior di Universitas tersebut yaitu dosen generasi *baby boomer* dan dosen X. Dari wawancara tersebut, peneliti menemukan bahwa menurut dosen generasi X, dosen generasi *baby boomer* cenderung bersikap kurang terbuka terhadap inovasi dan ketrampilan penguasaan teknologi yang sebagian besar dikuasai oleh dosen generasi X dan Y. Sedangkan menurut dosen generasi *baby boomer*, mereka merasa sungkan dan minder kalau harus belajar tentang teknologi atau pun inovasi tertentu dari

dosen generasi X dan Y karena merasa lebih tua dan senior.

Kemudian, adanya kecemburuan sosial dosen generasi Y terhadap dosen generasi *baby boomer* dan X terkait pendapatan kerja. Setelah diusut, ternyata penghargaan kinerja di universitas swasta tersebut tidak didasarkan pada kreatifitas ataupun kinerja maksimal yang dicapai dalam bekerja melainkan didasarkan pada lamanya masa kerja.



Gambar 1. Kerangka pemikiran
LANDASAN TEORI

Dasar dari teori generasi adalah konsepsi tentang tahun-tahun tumbuh-kembang pada periode awal perkembangan psikososial individu dari usia 14-20 tahun. Teori generasi berpendapat bahwa individu yang lahir pada era sejarah yang sama

cenderung saling berbagi pengalaman tumbuh-kembang istimewa mereka kepada sesama (Mannheim, 1952). Karena tumbuh di periode yang sama, teori generasi menegaskan bahwa memori kolektif yang mengikuti usia mempengaruhi kepercayaan, nilai, perilaku dan sikap anggota kelompok generasi tersebut. Khususnya, tahun tahun tumbuh-kembang baik secara pribadi maupun masyarakat memiliki pengaruh di masa depan dalam membuat keputusan (Gardiner, 2012).

Terdapat korelasi pada pengalaman tumbuh kembang yang menciptakan "mata rantai" yang dapat memisahkan individu yang tidak pernah nampak sedikitpun pada kontak pribadi (Mannheim, 1952: 306). Perkembangan individu kini dirumuskan sepanjang siklus kehidupan, pengalaman bersama dari tahun-tahun tumbuh-kembang adalah penting, karena hal itu menetapkan dasar untuk sisa siklus kehidupan. Lahir pada periode yang sama, konteks budaya dan sosial yang sama menciptakan situasi yang penting dalam pembentukan ikatan generasi sebagai kelompok sosial.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak menjabarkan keberadaan perbedaan generasi, perbedaan tersebut terlihat

pada nilai kerja (Chen and Choi, 2008; Gursoy, 2013) dan keterikatan kerja, keinginan undur diri (Solnet, 2012; Park dan Gursoy, 2012) dan komitmen kerja (Lub, 2012). Ketika aspek tersebut menyoroiti perbedaan, literatur perilaku organisasi membuktikan bahwa miskonsepsi generasi masih butuh penelitian empiris lebih lanjut (Arsenault, 2004; Cogin, 2012).

Tiap generasi memiliki memori kolektif yang berbeda, berakar dari pengalaman mereka terhadap pengaruh pribadi dan sosial di tahun tahun tumbuh kembang mereka. Gardiner (2012) adalah yang pertama kali meneliti pengaruh memori kolektif generasi lewat validasi konseptual dan empiris pada konsepsi petunjuk tumbuh kembang. Bersumber pada teori kelompok generasi, Gardiner (2012) mengidentifikasi delapan petunjuk tahun perkembangan yang membentuk pengalaman tumbuh kembang, yaitu teman, nilai keluarga, kedekatan dengan religiusitas, keadaan finansial, peluang pendidikan dan tenaga kerja, ekonomi dan nilai sosial. Gardiner dan rekannya menyusun petunjuk tumbuh kembang sebagai konsepsi tumbuh kembang, yang menjabarkan prioritas kausal dari delapan indikator (Diamantopoulos dan Sigauw, 2006).

Sementara proses tumbuh kembang dianggap dapat menentukan nilai individu, sikap, dan kesukaan dalam hidup (Noble dan Schewe, 2003).

Tiap generasi memiliki sistem nilai dan tujuan bekerja yang berbeda membentuk perilaku dan sikap mereka (Kupersmidt, 2000). Orang-orang dari generasi yang sama yang memegang nilai yang sama cenderung menampilkan kesamaan dalam aspek kognitif karena mereka mengklasifikasikan dan menerjemahkan peristiwa dalam sikap yang sama (Maierhofer, 2000). Berikut adalah karakteristik umum tiap generasi:

Tabel 1. Karakteristik Generasi Baby Boomer, X vs Y

Generasi Baby Boomer	Generasi X	Generasi Y
Anti pemerintahan	Pragmatik	Disiplin
Optimis dan ambisius	Mementingkan kesinambungan	Mementingkan prestasi kerja
Menjunjung kesetaraan hak	Menyenangkan	Penuh keinginan
Setia kepada keluarga	Berpikiran luas	Memiliki kepercayaan diri tinggi
Berpengaruh terhadap orang lain	Suka dengan keragaman	Memanfaatkan teknologi
Fokus pada pengembangan diri	Memiliki jiwa pengusaha	Suka dengan perbedaan
Memiliki rasa ingin tahu tinggi	Memiliki ekspektasi kerja tinggi	Memiliki toleransi tinggi
Beorientasi pada kelompok	Lebih menyukai pekerja informal	Fleksibel
Tidak suka dikritik	Skeptis	Menyukai kebebasan

Sumber: Kerry Ane (2017)

Perbedaan pendapat tentang nilai kerja generasi *baby boomer*, X dan Y dapat diteliti lewat studi *time-lag* yang dapat secara

langsung membandingkan. Twenge (2010) menggunakan data yang dikumpulkan dari SMA di Amerika Serikat pada tahun 1976, 1991, dan 2006 untuk membandingkan nilai kerja *baby boomers*, Generasi X, dan Generasi Y. Generasi Y dilaporkan memiliki nilai kerja intrinsik yang lebih rendah dibanding generasi X dan *baby boomer*. Data menunjukkan nilai yang paling diperhatikan oleh Generasi X adalah pada kompensasi dari bekerja (nilai kerja ekstrinsik), diikuti oleh generasi Y dan generasi *baby boomer*.

Nilai kerja adalah keyakinan tentang keinginan yang relatif terhadap berbagai macam aspek dalam bekerja (seperti upah, otonomi, kondisi bekerja) dan hasil dari bekerja (prestasi, pemenuhan kebutuhan, martabat) (Elisur, 1984; Lyons, 2010). Menurut teori pengembangan karir, nilai kerja muncul di awal masa remaja sebagai bentuk ungkapan nilai kemanusiaan yang umum dan diperhalus ketika memasuki awal masa dewasa (Porfeli, 2007), menjadi lebih terpadu dan menetap (Jin & Rounds, 2011).

Menurut Keller (1992), terdapat banyak penelitian yang mengidentifikasi bagaimana individu mengembangkan nilai kerja mereka. Para peneliti telah

mencoba untuk menjelaskan mengapa satu individu memutuskan peningkatan karir mereka menjadi kepentingan yang paling besar sementara individu lain menempatkan kepentingan yang paling besar pada hubungan dengan rekan kerja atau keamanan kerja (Keller, 1992). Beberapa teori menerangkan bahwa perbedaan ini berasal dari perbedaan asal usul dari pengalaman yang dibentuk oleh keluarga mereka atau faktor sosio budaya.

Ningyu Tang, Yumei Wang & Kaili Zhang (2017) melakukan penelitian apakah karyawan generasional bermasalah di tempat kerja. Hasilnya adalah kelompok generasional dapat menjumpai konflik di tempat kerja karena ada perbedaan nilai kerja, namun kekurangan dari penelitian ini adalah tidak melibatkan nilai keyakinan etnis sehingga dapat menjadi gap bagi penelitian selanjutnya agar melibatkan nilai keyakinan etnis sesuai di masyarakat dimana penelitian itu dilakukan.

Sun Young Park & So Hee Park (2017) melakukan *review* tentang penjelajahan gap generasi di tempat kerja di Korea Selatan. Hasil yang diperoleh adalah ditemukan perbedaan generasi pada karyawan di Korea. Disarankan untuk

melakukan riset secara empiris baik kualitatif maupun kuantitatif.

Donald J. Hirman (2013) meneliti perbedaan antar generasi di dunia kerja di Amerika Serikat. Hasilnya terdapat hubungan yang signifikan antar kelompok generasi. Konflik muncul karena perbedaan nilai kerja antar generasi. Kemudian peneliti menyarankan agar lebih banyak melakukan penelitian nilai kerja generasional secara kualitatif pada dunia akademisi.

METODE PENELITIAN

Dari jumlah dosen fakultas ekonomi pada Universitas yang dipilih peneliti, terdapat 20 orang dosen. Partisipan diambil sesuai kriteria tertentu yaitu :Untuk generasi *baby boomer*, (1) Memegang jabatan tinggi dan berpengaruh dalam *decision maker* di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Pekalongan. Untuk generasi X, (1) Memiliki jabatan sebagai lektor yang mempengaruhi *decision maker*. Sedangkan untuk generasi Y dipilih secara acak saja karena di prodi ini hanya ada 3 dosen generasi Y, salah satu dari mereka tengah menempuh jenjang S3 di Malaysia.

Partisipan terdiri dari 2 orang dari generasi *baby boomer*, 3 orang dari generasi X dan 2 orang dari generasi Y. Semua

partisipan direkrut menggunakan metode sampling *snowball non probability* (Patton, 1990)ⁱ. Metode sampling *non-probability* bertujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang masih belum jelas dalam penelitian pendahuluan, untuk mendapatkan gambaran tentang kumpulan unit observasi yang kemudian dijadikan landasan bagi penerapan sampel probabilitas yang lebih tepat dan akurat.

Berikut adalah macam variabel penelitian untuk menggali nilai kerja generasional di dunia akademisi:

Tabel 2. Indikator Nilai Kerja

Intrinsik	Ekstrinsik	Altruistik	Sosial
<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang menarik • Otonomi • Peluang untuk belajar hal baru • Ada ketrampilan yang bisa dipelajari dan tidak cepat kuno 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Keamanan kerja • Peningkatan karir • Status dan prestise • Peluang promosi 	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan membantu orang lain tanpa pamrih • Pekerjaan yang bermanfaat untuk masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan baik dengan supervisor • Hubungan baik dengan kolega • Pekerjaan yang mengizinkan kontak dengan banyak orang

Sumber: Ceridwyn King (2017)

Metode Pengumpulan Data menggunakan metode Wawancara semi terstruktur akan dilakukan pada 7 orang responden dari universitas tersebut. Wawancara dilakukan sebagai percakapan yang terarah untuk menangkap pembendaharaan kata, dan cerita oleh partisipan dalam menyampaikan perasaan dan nilai

mereka terhadap aspek kunci dalam lingkungan kerja (Rubin 2005). Wawancara berlangsung selama kurang lebih 15-50 menit.

Berikut langkah-langkah penyajian data dalam studi kasus:

Tabel 3. Analisis dan Penyajian Data Studi Studi Kasus

No.	Analisis dan penyajian data	Studi kasus
1.	Organisasi data	Menciptakan dan mengorganisasikan data
2.	Pembacaan, memoing	Membaca seluruh teks, membuat catatan pinggir, membentuk kode awal
3.	Mendeskripsikan data menjadi kode dan tema	Mendeskripsikan kasus dan konteksnya
4.	Mengklasifikasikan data menjadi kode dan tema	Menggunakan agregasi kategorikal untuk membentuk tema dan pola
5.	Menafsirkan data	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan penafsiran langsung • Mengembangkan generalisasi naturalistik tentang pelajaran yang dapat diambil
6.	Menyajikan, memvisualisasikan data	Menyajikan gambaran mendalam tentang kasus menggunakan narasi, tabel dan gambar

Sumber: Creswell (2009)

Validitas data dilakukan dengan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Cara-cara dalam triangulasi menurut Miles dan Huberman (2002) adalah: 1. Membandingkan data hasil wawancara antar informan, 2. Membandingkan data hasil wawancara dengan teori yang ada, 3. Membandingkan data hasil

wawancara dengan hasil dokumentasi, 4. Melakukan *member check* yaitu perbaikan jika ada kekeliruan dalam pengumpulan data atau menambah kekurangan sehingga informasi yang dilaporkan sesuai dengan apa yang dimaksud oleh informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada generasi *baby boomer*, mereka cenderung menempatkan nilai kerja intrinsik lebih tinggi dibanding nilai kerja lainnya. Seperti dosen *baby boomer* kode 1, beliau menempatkan fleksibilitas kerja lebih penting. Ditambah pada dosen *baby boomer* kode 1 ternyata juga menempatkan nilai kerja altruistik lebih tinggi. Kemudian dari dosen *baby boomer* kode 2 menerangkan bahwa nilai intrinsik yang diprioritaskan lebih ke pengembangan diri. Selama menjadi dosen beliau mengalami perubahan teknologi yang drastis mulai dari awal mengajar di tahun 1980 yang masih menggunakan *OHP* hingga di tahun 2018 yang sudah menggunakan *power point*, *LCD*, dan *microsoft excel*.

Pada generasi *X*, mereka cenderung menempatkan nilai kerja altruistik, dan sosial diatas nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik. Dari ke-3 informan, paling banyak dari mereka memilih nilai kerja sosial yang paling penting pertama, kemudian

nilai kerja altruistik dan terakhir ekstrinsik (gaji, karir, dll) dan intrinsik. Seperti pernyataan dosen X kode 3 terkait nilai kerja altruistik. Beliau menerangkan bahwa pembimbingan secara totalitas itu bukan hanya mengajar di kelas saja, melainkan mengadakan suatu seminar dimana para mahasiswa ditantang untuk menggelar sendiri seminar tersebut. Kemudian terkait nilai sosial sendiri dosen X kode 5 menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik itu sangat penting sekali.

Terakhir pada generasi *Y*, mereka menempatkan nilai kerja sosial (hubungan baik dengan rekan kerja) dan altruistik diatas nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik. Dosen *Y* kode 7 menjelaskan bahwa bentuk pengabdian beliau kepada para mahasiswa dapat berupa pendampingan mahasiswa untuk mengikuti peksimida (semacam kegiatan kemahasiswaan). Kemudian juga dari pernyataan dosen *Y* kode 6 yang menjelaskan bahwa konseling menjadi salah satu bentuk pelayanan cuma-cuma beliau terhadap mahasiswanya. Konseling ini tidak hanya seputar mata kuliah saja namun tak jarang menjerus ke hal-hal pribadi seperti masalah keluarga, pertemanan, dan lain-lain.

Dalam wawancara terhadap ke-7

informan, ditemukan 3 nilai budaya yang mempengaruhi nilai kerja dari tiap generasi, yaitu (1) nilai keikhlasan/religiusitas, (2) nilai kekeluargaan, dan (3) nilai totalitas. Nilai keikhlasan dalam bekerja yaitu memandang bekerja sebagai bentuk ibadah, bukan hanya sekedar mencari nafkah.

Generasi *baby boomer* pada penelitian ini merumuskan dua kasus yang ada di lingkungan Universitas Pekalongan yaitu adanya kecemburuan sosial yang dirasakan oleh generasi Y terhadap generasi *baby boomer* dan X, dan kesenjangan penguasaan teknologi antara generasi *baby boomer* dan Y. Sedangkan generasi X merumuskan 3 kasus yaitu penolakan inovasi oleh generasi *baby boomer*, hegemoni senioritas dan perbedaan idealisme antar generasi. Kemudian untuk generasi Y sendiri merumuskan 3 kasus yaitu kesenjangan penguasaan teknologi antara generasi *baby boomer* dengan generasi Y, adanya hegemoni senioritas, perbedaan idealisme tiap generasi dan yang terakhir subyektifitas yang tinggi antara dosen senior dengan junior.

Berikut adalah hasil tema kasus yang dibandingkan dengan teori pada penelitian terdahulu:

Tabel 4. Tema kasus dibandingkan dengan penelitian terdahulu

No.	Generasi	Tema Kasus	Penelitian Terdahulu
1.	<i>Baby boomer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kecemburuan sosial • Kesenjangan penguasaan teknologi • <i>Turn over</i> 	<p>Ningyu Tan (2017) yang mengutip temuan Chen (2007) yaitu : “Generasi pasca reformasi (lahir setelah tahun 1989 yaitu generasi Y) tumbuh dalam perkembangan ekonomi yang pesat. Fenomena tersebut membentuk generasi pasca reformasi lebih dapat berpartisipasi dalam transaksi modal yang meningkatkan intensitas keinginan individu memiliki materi berlebih.”</p> <p>Penelitian Van Vianen (2000): “Sebagian besar organisasi yang dipimpin oleh generasi yang lebih tua dapat memicu timbulnya potensi ketidakcocokan antara nilai kerja generasi Y dengan nilai organisasi yang dapat mengarah pada keinginan turnover”</p>
2.	X	<ul style="list-style-type: none"> • Penolakan terhadap inovasi • Hegemoni senioritas • Perbedaan idealisme 	<p>Ningyu Tan (2017) yaitu: “Generasi pra reformasi (generasi <i>baby boomer</i>) lebih tinggi dalam sifat konservatif.”</p> <p>Teori Sean Lyons (2003) yaitu: “Faktor keterbukaan terhadap perubahan adalah yang paling rendah dibanding generasi lainnya karena generasi ini memiliki sifat konservatif.”</p> <p>Teori yang dikemukakan Kerry Anne (2017) bahwa “generasi <i>baby boomer</i> ingin menjadi generasi yang berpengaruh bagi orang lain.”</p>
3.	Y	<ul style="list-style-type: none"> • Kesenjangan penguasaan teknologi • Hegemoni senioritas dan subyektifitas • Perbedaan idealisme 	<p>Ningyu Tan (2017) yaitu: “Generasi pra reformasi (generasi <i>baby boomer</i>) lebih tinggi dalam sifat konservatif.”</p> <p>Li & Hou (2012) yaitu: “Generasi pra reformasi (<i>baby boomer</i>) memiliki keyakinan akan kualitas diri tinggi yang lebih besar dibandingkan dengan generasi lain.”</p> <p>Teori yang dikemukakan Kerry Anne (2017) bahwa “generasi <i>baby boomer</i> ingin menjadi generasi yang berpengaruh bagi orang lain.”</p>

Tabel dibuat, 2022

Baik kecemburuan sosial, fenomena *turn over*, perbedaan nilai kerja, penolakan terhadap inovasi, hegemoni senioritas, subyektifitas dan kesenjangan dalam penguasaan teknologi bersumber dari perbedaan idealisme yakni keyakinan yang dianut tiap individu generasi. Perbedaan idealisme ini pada dasarnya dipengaruhi oleh memori kolektif yang terbentuk pada awal masa perkembangan kedewasaan tiap individu generasi di era mereka masing-masing. Faktor dinamika ekonomi, sosial, budaya dan teknologi di masa itu ikut berperan penting dalam pembentukan keyakinan tersebut. Dalam studi multi kasus ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2. Kaitan kasus-kasus antar generasi

Perbedaan idealisme yang ada otomatis menyebabkan timbulnya perbedaan nilai kerja. Perbedaan nilai kerja berimbas pada masing-masing generasi dan menimbulkan reaksi yang berbeda sesuai dengan sifat alami yang mereka miliki

masing-masing. Dalam dunia kerja, perbedaan nilai kerja antar generasi memunculkan adanya hegemoni senioritas generasi *baby boomer* yang dirasakan oleh generasi lainnya karena pengaruh sifat keinginan mempengaruhi orang lain. Fenomena penolakan terhadap inovasi oleh baby boomer juga sangat didasari oleh sifat mereka yang konservatif. Dan subyektifitas yang lebih didasarkan pada kepemilikan sifat keyakinan tinggi atas kualitas diri.

Sedangkan perbedaan nilai kerja menimbulkan reaksi berbeda terhadap generasi X dan Y seperti terjadinya fenomena *turn over*. Fenomena ini tak lepas dari pengaruh sifat dari generasi Y yang menginginkan fleksibilitas tinggi dalam bekerja/ tidak suka terlalu diatur (Kerry Anne, 2017). Kemudian fenomena kecemburuan sosial yang terjadi disebabkan karena perbedaan nilai kerja antara generasi *baby boomer* dan X dengan Y. Generasi *baby boomer* dan X memiliki tingkat keikhlasan dalam bekerja yang lebih tinggi dibanding generasi Y, dalam arti bekerja bagi mereka bukan hanya soal materi saja tapi juga keikhlasan. Sedangkan generasi Y menempatkan bekerja sebagai orientasi mendapatkan materi yang tinggi sehingga

mereka cenderung menghitung kinerja dengan kompensasi.

Persamaan yang ditemukan pada ketiga generasi menurut penelitian ini adalah nilai kerja altruistik. Dari masing-masing generasi, paling tidak ditemukan setidaknya satu orang yang sama-sama menyatakan bahwa nilai altruistik menjadi salah satu orientasi nilai kerja mereka. Menurut hasil penelitian, orientasi nilai kerja altruistik ini ternyata banyak dipengaruhi oleh adanya nilai budaya lokal yang melekat pada diri mereka yaitu sifat khas masyarakat kota Pekalongan yang religius dan mencintai hubungan kekeluargaan (*guyub*).

Kemudian persamaan yang ditemukan pada generasi *baby boomer* dan X adalah mereka sama-sama menempatkan bekerja sebagai bentuk ibadah dan keikhlasan sehingga tidak sekedar berorientasi materi saja. Sedangkan perbedaan yang terlihat pada dua generasi ini adalah terkait ambisi tentang pengaruh diri.

Selanjutnya, tidak ditemukan persamaan antara generasi *baby boomer* dan Y sehingga ini sebabnya rentan bagi kedua generasi ini untuk berkonflik. Sedangkan perbedaan pada kedua generasi ini terletak pada orientasi dalam bekerja, cara

memandang kualitas diri dan fleksibilitas diri terhadap perubahan.

Terakhir, persamaan antara generasi X dan Y adalah fleksibel terhadap inovasi dan perubahan, dan menghargai perbedaan. Sedangkan perbedaan dari kedua generasi ini yaitu terletak pada orientasi kerjanya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai kerja yang dimiliki tiap generasi menggambarkan ciri khas tersendiri yang juga dipengaruhi oleh nilai budaya lokal dimana generasi tersebut tinggal. Kemudian ditemukan juga persamaan dan perbedaan terkait nilai kerja antar generasi yang diharapkan mampu menjadi solusi untuk meminimalisir adanya problematika antar generasi pada organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini mendukung/ pro terhadap penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa adanya perbedaan nilai kerja dapat menimbulkan problematika antar generasi di tempat kerja. Sedangkan pada penelitian ini menyumbang suatu pemikiran analitis tentang penggalan persamaan yang mungkin dimiliki oleh semua generasi yang diharapkan dapat

menjadi solusi efektif guna meminimalisir terjadinya problematika antar generasi.

Pada penelitian ini juga ditemukan adanya nilai-nilai budaya lainnya yang muncul dalam proses wawancara terhadap informan. Nilai-nilai budaya lainnya itulah yang dianggap menjadi suatu pengontrol dari problematika antar generasi di Universitas tersebut sehingga meskipun ada konflik namun tidak sampai menjadi konflik yang besar maupun berkepanjangan.

Dalam bidang pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi topik riset terbaru terkait problematika antar generasi yang kini tengah banyak diteliti juga dapat menyumbang suatu pemikiran analitis untuk mengurangi timbulnya problematika antar generasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Mannheim, K., 1952. The problem of generations. In: Mannheim, K. (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Oxford University Press, New York, pp. 276-320
- Gardiner, S., King, C., Grace, D., 2012. Travel decision making: an empirical examination of generational values, attitudes, and intentions. *J. Travel Res.* 52(3), 310-324
- Chen, P.J., Choi, Y., 2008. Generational differences in work values: a study of hospitality management. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 20 (6), 595-615
- Solnet, D., Kralj, A., Kandampully, J., 2012. Generation Y employees: an examination of work attitude differences. *J. Appl. Manage. Entrepreneurship* 17 (3), 36.
- Lub, X., Nije, B.M., Matthijs, B.P., Blomme, R., Schalk, R., 2012. Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 24 (4), 553-573
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J.A., 2006. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *Brit. J. Manage.* 17 (4), 263-282
- Noble, S.M., Schewe, C.D., 2003. Cohort segmentation: an exploration of its validity. *J. Bus. Res.* 56 (12), 979-987
- Kupperschmidt, B.R. (2000), "Multigeneration employees: strategies for effective management", *Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
- Maierhofer, N.I., Griffin, M.A., Sheehan, M., 2000. Linking manager values and behavior with employee values and behavior: a study of values and safety in the hairdressing industry. *J. Occup. Health Psychol.* 5 (4), 417-427
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010), "Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing", *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 1117-1142
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A

- structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.
- Lyons, S. and Kuron, L. (2014), "Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, pp. S139-S157.
- Porfeli, E. J. (2007). Work values system development during adolescence. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 42 -60.
- Keller, L. M., Bouchard, T. J., Arvey, R. D., Segal, N. L., & Dawis, R. V. (1992) Work values: Genetic and environmental influences. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 79-88.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage
- Tang N.Y., Wang Y.M., Zhang K. (2017) Values of chinese generation cohort: Do they matter in the workplace? *Journal of organizational behaviour and human decision processes*. 9-13.
- Van Vianen, A.E.M. (2000), "Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational culture", *Personnel Psychology*, Vol. 53, pp. 113-149