

# Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan

Irving Luntungan, Aida Vitayala S. Hubeis, Euis Sunarti, Agus Maulana

Program Doktor Manajemen dan Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

**Abstrak.** Prinsip tata kelola perusahaan (*good corporate governance/GCG*) menjadi salah satu pilar yang disyaratkan oleh Bank Indonesia dalam arsitektur perbankan Indonesia. Pada pendekatan ini, titik beratnya adalah pada upaya peningkatan kapabilitas Bankir. Permasalahan baru muncul dengan masuknya Generasi Y sebagai sebuah angkatan kerja baru. Kajian pustaka memperkenalkan generasi ini sebagai generasi yang memiliki tingkat pendidikan yang paling tinggi serta memiliki potensi yang besar namun generasi ini meminta perlakuan khusus. Penelitian ini bertujuan untuk memahami keberadaan Generasi Y sebagai sebuah angkatan kerja baru dalam industri Perbankan dan menghasilkan sebuah strategi yang dapat digunakan oleh divisi sumber daya manusia dalam mengelola generasi ini. Penelitian menggunakan pendekatan diskusi kelompok terarah (*focus group discussion/FGD*) untuk memahami generasi ini. Tema yang dihasilkan dalam FGD dikonfirmasi dengan metode *confirmatory factor analysis*. Survei pakar dengan metode proses jaringan analisis (*analytical network process/ANP*) dilakukan untuk mengetahui prioritas faktor Generasi Y dan prioritas strategi dengan pendekatan analisa *benefit, opportunity, cost dan risk (BOCR)*. Hasil studi memberikan inferensi pentingnya faktor inheren Generasi Y dan perlunya pelibatan pihak eksternal dalam pengelolaan Generasi Y. Rekomendasi lain yang dihasilkan adalah pentingnya sikap proaktif dari Perbankan untuk mendekati Generasi Y sedini mungkin untuk memastikan ketertarikan generasi ini pada industri Perbankan.

**Kata kunci:** generasi y, kepemimpinan, pengelolaan, perbankan, strategi

**Abstract.** *Good corporate governance (GCG) as mandated in Bank Indonesia's banking architecture, highlighting the importance of human resource to serve as catalyst to achieve business goals. New challenge arises by the coming of Generation Y into the workforce. Literature described this generation as the most educated and potential yet at the same time highlighting the need to address specific concern and preferences as hygiene factors for this generation. The research aims to dissect and portrays this phenomena and further presenting strategy to manage this Generation. Focus group discussion (FGD) use to deepen the understanding of the generation and further confirmed using confirmatory factor analysis (CFA). Expert survey conducted and related-factors are prioritized using analytical network process (ANP) by incorporating the benefit, opportunity, cost and risk (BOCR) analysis. The result of the study highlighting the importance of Gen Y factor and external involvement in developing engagement strategies. The research also presents the importance of bank to start early engagement by building employer branding approach to enact and attract Gen Y into industry.*

**Keywords:** banking, generation y, leadership, managing, strategy,

Received: 15 April 2014, Revision: 14 Mei 2014, Accepted: 11 Agustus 2014

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2014.13.2.7>

Copyright©2014. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## 1. Pendahuluan

Pengelolaan karyawan akan memberikan sebuah tantangan baru bagi dunia bisnis. *Price Water House Cooper* (2008) menyimpulkan bahwa masa depan pengelolaan karyawan (*people management*) akan diwarnai dengan beberapa dinamika baru yaitu: (a) *talent crisis*, (b) *ageing workforce in the western world*, (c) *increase in global worker mobility*, dan (d) hal-hal terkait dengan *organizational and cultural issue* yang muncul sebagai dampak langsung perubahan dekade ini. *Talent crisis* yang disebutkan dalam studi secara khusus menyorot munculnya Generasi Y dalam angkatan kerja.

Terhadap isu ini, para praktisi SDM di Amerika Serikat (AS) dan Eropa telah mengembangkan pendekatan-pendekatan yang secara khusus dibuat untuk generasi ini (Espinoza *et al.* 2010; Sujansky dan Reed 2009; Tulgan 2009; Erickson 2008), dan bahkan perusahaan mulai memertimbangkan pendekatan ini menjadi model *recruitment, development* dan *retention*. Diskusi demografis untuk memetakan generasi ini masih terus berkembang terutama dalam upaya untuk mendefinisikan generasi ini. Di Indonesia, mengenal Generasi Y adalah sebuah tantangan tersendiri karena studi tentang generasi ini sangat terbatas atau bahkan dapat dikatakan sangat jarang literatur terkait dengan generasi ini, khususnya untuk mengkaji karakteristik ataupun persepsi dari generasi ini (Budiman 2008).

Keberadaan Generasi Y di Indonesia sebenarnya telah dikenal bahkan telah dimanfaatkan oleh para *marketer* sebagai sebuah segmen pasar yang potensial baik dalam industri teknologi informatika maupun finansial/Perbankan (Rugimbana 2007; Budiman 2008). Pemanfaatan generasi ini sebagai sebuah pasar yang potensial karena adanya karakteristik-karakteristik unik yang dimiliki oleh generasi ini yaitu daya beli (Cui *et al.* 2003; Stevens *et al.* 2003; Walburg dan Pokrywczynski 2001), *economic of size* atau jumlah generasi dalam sebuah komunitas baik dalam negara maju maupun berkembang (Braunstein dan Zhang 2005; Greene 2003;

Cheng 2001; Martin dan Bush 2000), dan adanya kemungkinan untuk menjadi pelanggan setia atau seumur hidup/*lifetime customers* (Walburg dan Pokrywczynski 2001; Braunstein dan Zhang 2005). Hal yang kontras terjadi dalam bidang SDM ketika keberadaan Generasi Y sebagai sebuah angkatan kerja, khususnya dalam industri Perbankan di Indonesia belum mendapat perhatian khusus. Anantatmula (2012) menyarankan pentingnya melihat isu ini dari sisi kesenjangan generasi (*generation gap*) yang muncul karena kurangnya pemahaman akan keberadaan generasi ini. Dampaknya secara langsung berpengaruh pada kontribusi generasi dalam lingkungan kerja sehingga diperlukan strategi yang sesuai dengan perilaku, nilai dan etika kerja Gen-Y (Lindquist 2008; Zopiatis *et al.* 2012; Anantatmula 2012; Luscombe *et al.* 2013).

Kesenjangan generasi inilah yang mendorong perlunya dilakukan penelitian mengenai Generasi Y dalam industri Perbankan terkait dalam upaya untuk membangun sebuah strategi pengelolaan Gen-Y untuk memastikan adanya mekanisme manajemen suksesi yang dapat menjamin stabilitas industri Perbankan nasional. Dalam upaya tersebut, maka faktor-faktor interinsik terkait dengan keberadaan generasi ini perlu diperhitungkan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang ekspektasi dari generasi terkait dengan karir sehingga strategi yang dibangun lebih aplikatif (Keenan dan Newton 1984; Lowe dan Schellenberg 2002). Dengan demikian pertanyaan manajerial yang menjadi permasalahan penelitian adalah (1) bagaimana karakteristik Gen-Y di Indonesia?; (2) bagaimana ciri-ciri dominan Gen-Y terkait dengan budaya kerja?; dan (3) bagaimana implikasi pengelolaan Gen-Y dalam Perbankan?

Tujuan penelitian ini adalah (1) merumuskan Gen-Y di Indonesia; (2) menganalisis ciri-ciri dominan yang merupakan kekhasan Gen-Y dalam upaya membangun strategi pengelolaan, khususnya yang berada di industri Perbankan; dan (3) membangun rekomendasi aplikatif tentang strategi pengelolaan Gen-Y yang efektif bagi manajemen Perbankan.

## 2. Kajian Studi Terdahulu

Pembahasan tentang Gen-Y di Indonesia masih sangat terbatas sehingga penelitian yang ada secara langsung menggunakan batasan tahun lahir yang sama dengan tahun lahir yang dibangun dari peta demografi Amerika Serikat (AS) yaitu generasi yang lahir pada kurun 1978 dan 1994 (Budiman 2008).

Namun penelitian ini tidak sependapat dengan penggunaan tahun lahir tersebut dikarenakan adanya perbedaan paparan teknologi dan kualitas infrastruktur yang diperlukan untuk memastikan penyerapan arus informasi dan teknologi. Perbandingan antar generasi dapat dilihat pada Tabel 1 untuk memberikan gambaran tentang perbedaan antara generasi pada konteks AS.

Tabel 1. Perbandingan karakter dan peristiwa berpengaruh antar generasi

	Veterans	Baby Boomers	Gen-X	Gen Y
Periode	1922 – 1945	1946 – 1964	1956 – 1979	1980 – 2001
Kata kunci	tradisi; dewasa; <i>silent generation</i> ; generasi GI	<i>Boomers</i> ,	<i>Post boomers</i> ; <i>Baby busters</i>	<i>Millenials, nexter,</i> <i>me generations</i>
Peristiwa utama	<i>Great depression</i> ; <i>2nd world war</i> ,	Perang dingin, kemakmuran	Hak asasi manusia, persamaan hak wanita	Iraq dan teluk; jatuhnya komunis, revolusi internet
<i>Workplace traits</i>	<i>Strong work ethic,</i> <i>respect, otoritas</i>	Orientasi tim, optimis, loyal, <i>hard working</i>	<i>Practical,</i> pesimis, <i>work</i> <i>life balance</i> , teknis, independen, beradpatasi	Ambisius, kepercayaan diri, <i>multi</i> <i>tasking</i> , independen,
Gaya kepemimpinan	<i>Military, chain of</i> <i>command</i>	<i>Influencing,</i> <i>mentoring</i>	<i>Practical, goal</i> <i>oriented</i>	<i>Flexible, lack of</i> <i>social grace</i>
Motivasi	Penghargaan atas pengalaman, ketekunan, kesetiaan	Kemampuan, bonus, insentif, kontribusi	<i>Time-off as</i> <i>incentive</i>	<i>Higher position,</i> <i>monetary gains,</i> <i>lower need for</i> <i>social approval</i>
<i>Learning sytle</i>	<i>Class room, on the</i> <i>job training</i>	<i>Clasroom,</i> <i>instructure-focused</i>	<i>Technology focus,</i> <i>mentors</i>	<i>Creative thinking,</i> <i>visual</i>

Sumber: Anantatmula 2012

Penelitian ini menggunakan pemahaman bahwa terbentuknya suatu generasi harus memiliki *shared-history/collective memory* atau adanya sebuah kesamaan pengalaman, sehingga walaupun tidak setuju dengan penggunaan tahun lahir yang sama dengan definisi di AS, penelitian ini meyakini bahwa Generasi Y di Indonesia memiliki perspektif yang sejalan dengan rekan-rekan Generasi Y di belahan dunia yang lain, yang dimungkinkan karena paparan informasi dan teknologi di era digital ini (Lancaster dan Stillman 2010; Dries et al. 2008).

Dengan demikian, asumsi yang dibangun adalah bahwa potret umum Gen-Y di Indonesia memiliki kemiripan dengan hasil gambaran dari pakar demografi di AS dan Eropa. Asumsi ini didasarkan pada hasil Kirkman *et al.* (2006) yang melakukan kajian longitudinal terhadap 182 jurnal bisnis dan psikologi dari tahun 1980 sampai dengan 2002 tentang aplikasi teori Hofstede. Salah satu simpulan dari studi tersebut adalah terwujudnya konvergensi budaya dan idealisme pada generasi yang lebih muda yang

merupakan sebuah konsekuensi dari globalisasi dalam hal ini pengaruh teknologi, televisi dan internet telah membuat arus informasi tersedia dengan cepat di seluruh belahan dunia sehingga pengaruh yang sama (*influences*) berdampak pada generasi tersebut.

Pada konteks yang lain, konsep *generational cohort* merujuk pada segmentasi usia yang dijadikan sebagai *proxy*, atau perwakilan, yang dapat mewakili prioritas bagi kelompok usia tersebut. Mannheim memelopori pengelompokan generasi yang melahirkan teori *generational cohort* (Smelser 2001; Sessa *et al.* 2007). Pendekatan *generational cohort* ini dipergunakan sebagai salah satu alat analisis dalam penelitian ini sehingga hasil ini dikenal dengan teori *generational cohort* (Inglehart 1977; Inglehart 1990; Abramson dan Inglehart 1995) atau *intergenerational value change*. Inferensi yang penting dari teori ini adalah bahwa perubahan nilai dalam generasi tidak hanya terjadi di Eropa Barat, namun akan terjadi di mana saja terutama apabila pengalaman hidup dari generasi yang lebih muda berbeda dengan nilai yang telah terbentuk pada generasi sebelumnya. Logika yang dibangun adalah dengan adanya kondisi perbaikan ekonomi, yaitu ketika kondisi *survival mode* dapat diabaikan, maka perubahan nilai adalah sebuah keniscayaan menuju pada tatanan *post-materialist* dan *self-expressionist*.

Hasil studi dari Inglehart ini kemudian ditelaah lebih lanjut oleh Rogler (2002) yang menghubungkan antara tatanan sosial yang terbentuk sebagai hasil dari perubahan nilai sebagaimana yang disimpulkan oleh Inglehart, dengan terbentuknya identitas kolektif. Dalam pandangan yang serupa, beberapa penelitian lainnya melahirkan *Social Institutional theory* yang terbentuk dengan pemahaman yang sama yaitu pentingnya identitas kolektif yang menjadi dasar perubahan (*social behavior*). Identitas kolektif inilah yang menjadi dasar perbedaan pendekatan dalam studi-studi *institutional* sehingga melahirkan mazhab *neo-institutionalism* yang melihat fenomena supra-individual dalam institusi sebagai sebuah *property* yang tidak dapat dikurangi/dirata-ratakan (DiMaggio dan Powell 1983).

Dari kedua teori ini, dapat diambil sebuah hubungan yaitu adanya *collective memory* (CM) yang menjadi dasar dari dibangunnya pemahaman dua teori di atas. Pada teori *generational cohort*, CM adalah *cataclysmic events* yang mengkonfirmasi perubahan terutama dari fase pra-dewasa sampai dewasa, sedangkan pada teori *social institutional*, CM adalah sebuah fungsi pembentukan institusional non-formal seperti budaya, norma-norma, yang menjadi *rule-of-the games* dari sebuah tatanan. Saat ini, pengelompokan demografis dengan implikasi atribut-atribut yang ada dalam suatu generasi, didasarkan pada kondisi demografis di Amerika Serikat (AS). William Strauss dan Neil Howe (1991) memperkenalkan istilah generasi *Baby Boomer*, *Generation X* dan *Millennial* diperkenalkan, dan dalam perkembangannya, *Millennial* ini oleh penulis/peneliti lainnya menyebutkan sebagai *Generation Y*. Konteks dan struktur masyarakat Indonesia tidak seperti AS, sehingga pendekatan berdasarkan tahun kelahiran yang telah ada, tidak dapat diikuti. Oleh karena itu, inferensi dari konsep CM dan dua teori di atas menjadi dasar dalam membangun asumsi keberadaan Generasi Y dalam penelitian ini.

Dengan demikian pendefinisian Generasi Y dalam penelitian tidak dibatasi pada tahun lahir, melainkan menekankan pada CM yang terbentuk pada suatu generasi. Sejalan dengan konsep CM, Sheahan (2005) menegaskan bahwa lingkungan sekitar pada saat anak-anak atau remaja yang membentuk karakter generasi. Oleh karena itu, logis untuk menyimpulkan bahwa kondisi sosial, budaya, ekonomi dan teknologi yang dominan di suatu kurun waktu tertentu memiliki dampak yang sama terhadap mereka yang ada pada kurun waktu tersebut (Erickson 2008). Pembagian suatu generasi tidak dapat dilakukan semata-mata berdasarkan tahun lahir, melainkan harus ada *shared-history* di antara mereka yang berada dalam suatu generasi.

Dari kajian terhadap penelitian sebelumnya tentang Gen-Y sebagai angkatan kerja menunjukkan masih belum terpetakannya ciri-ciri dominan Gen-Y di Indonesia khususnya

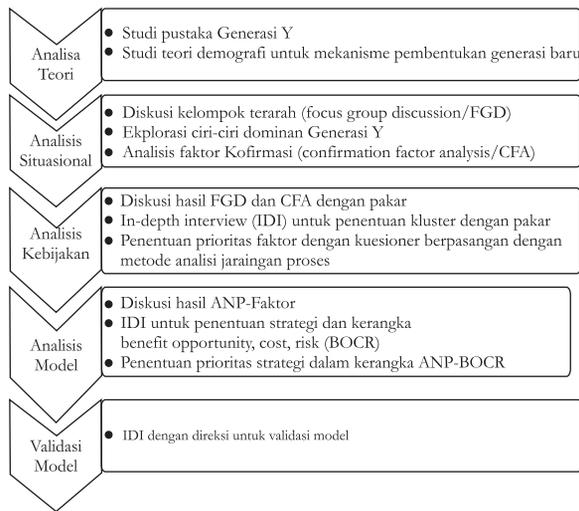
pada industri perbankan. Oleh karena itu pengenalan akan ciri-ciri dominan Gen-Y di Indonesia adalah hal esensial pertama yang perlu dikembangkan dalam penelitian ini, sebelum masuk dalam strategi dan model pengelolaan Gen-Y di industri Perbankan. Pemahaman akan ciri-ciri dominan Generasi Y yang dibangun dari analisis situasional tentang Gen-Y menjadi titik awal penelitian, yaitu dengan membandingkan literatur yang ada (AS, Eropa, Australia) dengan Gen-Y yang ada di Indonesia dalam industri Perbankan.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian *cross-sectional* eksploratoris. Proses pengumpulan data primer dilakukan sejak Juni 2013 hingga Mei 2014 dan dilakukan di kantor pusat bank, Jakarta dan Tangerang. Adapun tahap penelitian dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis teoritis, untuk mendefinisikan Gen-Y di Indonesia dengan pendekatan teori-teori demografis yang digunakan dalam literatur di AS, Eropa dan Australia. Dalam tahap ini, studi pustaka terkait dengan Gen-Y digunakan sebagai salah satu alat bantu untuk pendefinisian tentang Gen-Y di Indonesia.
2. Analisis situasional untuk memunculkan karakter dan tema sentral Gen-Y digunakan sebagai dasar informasi untuk pembuatan kebijakan yang aplikatif bagi generasi ini. Pada tahap ini, digunakan dua pendekatan, yaitu:
  - a. *Focus group discussion* (FGD), kerangka pertanyaan yang digunakan dibangun dari studi literatur sehingga dalam tahap ini karakter Gen-Y di Indonesia, khususnya dalam industri perbankan terdokumentasi.
  - b. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk mengetahui kongruensi tema yang dihasilkan oleh FGD dengan pandangan dari responden yang lebih besar. Ini dilakukan dengan mengkonversikan hasil/tema FGD dalam bentuk kuisisioner sehingga dengan inferensi statistik CFA (*1<sup>st</sup> degree*) menghasilkan
3. Analisis kebijakan dan pemodelan dilakukan melalui pendekatan proses jaringan analisis atau *analytical network process* (ANP). ANP adalah sebuah alat untuk memilih variabel dalam suatu *cluster* yang terhubung (*network*) baik dengan *cluster* lainnya maupun dalam *cluster* sendiri berdasarkan relevansinya dengan *cluster* lain yang relevan. Pada tahap ini, digunakan dua pendekatan ANP, yaitu:
  - a. *ANP Faktor*, untuk mengetahui prioritas aspek dan faktor yang dominan dalam pengelolaan Gen-Y dan merumuskan faktor-faktor utama yang diperlukan untuk memahami model pembelajaran yang dapat digunakan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan Gen-Y. Pemingkatan ini menggunakan dimensi yang sama dengan kuisisioner yang dibangun pada bagian analisis situasional di atas.
  - b. *ANP* dengan analisis *Benefit, Opportunity, Cost, Opportunity* (BOCR), yaitu untuk melakukan pemeringkatan prioritas dengan memerhitungkan aspek BOCR untuk memilih alternatif yang tepat dalam pengelolaan Gen-Y.
4. Validasi model, yang dilakukan melalui survei pakar terhadap hasil penelitian dengan pendekatan *in-depth-interview* (IDI) dengan pakar yaitu para direktur di industri perbankan.

Tahap analisis diilustrasikan dalam Gambar 1 yang merinci masing-masing metode pada tahapan yang masih berlaku.



Gambar 1. Tahapan Analisis

## 4. Prosedur Penelitian

### 4.1. FGD dengan Generasi Y

Data dikumpulkan melalui interaksi kelompok dalam topik yang ditentukan, dalam hal ini adalah konsep kepemimpinan apa yang diharapkan oleh Generasi Y, dengan memanfaatkan dinamika kelompok. Krueger (dalam Dulin 2005) menegaskan bahwa nilai lebih dari FGD tidak hanya pada eksplorasi terhadap pendapat orang, tapi juga memberikan insights atau pemahaman yang lebih mendalam pada perilaku dan motivasi yang kompleks. Interaksi antar individu dalam kelompok akan membuat anggota tetap fokus pada topik sehingga konsensus ataupun perbedaan dapat muncul dengan jelas.

### 4.2. Konfirmasi Tema Hasil FGD dengan CFA

- Konfirmasi tema-tema utama yang muncul dari hasil FGD pada penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibangun dari hasil FGD dan disebar ke sampel yang lebih luas. Penelitian ini menetapkan minimal 100 kuesioner yang diolah dan dianalisis dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA adalah sebuah teknik analisis multivariat yang digunakan untuk

menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur (Ferdinand 2002). CFA juga dipakai untuk menguji sebuah konsep mengenai sebuah proses atau sebuah pengertian atau sebuah fenomena.

- Absolute fit model* menjadi acuan untuk melihat kesesuaian model yang dihasilkan, didalamnya *root-mean-square error of approximation* (RMSEA) menjadi patokan utama. RMSEA bertujuan untuk mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matrik kovarian populasi sehingga dapat dikatakan bahwa RMSEA merupakan indikator pengukuran kecocokan model yang paling informatif (Malhotra 2010; Kusnendi 2008).

### 4.3. *Soft System Methodology* (SSM): *Analytical Network Process* (ANP)

- Pendekatan SSM yang digunakan dalam penelitian ini adalah ANP. ANP merupakan metode yang dilahirkan untuk menyempurnakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty 1999), yaitu keterkaitan dalam satu elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Melalui metode ANP, pemilihan *values*/variabel yang ideal tidak ditentukan secara arbitrase, namun dipilih dalam konteks dengan *cluster* lainnya yang relevan. Ini dimungkinkan karena adanya alternatif pilihan dan kriteria pemilihan.
- Akurasi tingkat kesepakatan para Pakar dalam menentukan prioritas diuji dengan menggunakan *rater agreement analysis* berdasarkan nilai koefisien Kendal W. Nilai koefisien Kendall W adalah normalisasi dari *Friedman Statistic* yang digunakan untuk mengukur kesepakatan (*agreement*) di antara para responden. Rentang skala nilai koefisien Kendall's W antara 0 sampai dengan 1; 0 (nol) berarti tidak ada kesepakatan dan 1 (satu) berarti terdapat kesepakatan yang sempurna.

#### 4.4. Validasi Model: Face Validity

Validasi model dilakukan melalui presentasi dan diskusi dengan Direktur Perbankan sebagai *user* dari model yang dihasilkan. Penerimaan terhadap model konseptual (*conceptual model*) untuk sebuah program pengembangan kepemimpinan menjadi akhir dari penelitian, sesuai dengan batasan penelitian ini (Checkland dalam Christis 2005). Oleh karena itu, penerimaan pakar terhadap konstruk strategi yang ditawarkan akan menjawab tujuan penelitian yaitu upaya untuk membangun strategi pengelolaan Gen-Y di Industri Perbankan. Validasi model ini dikenal sebagai *face validity* yaitu dengan meminta pendapat pakar yang menguasai permasalahan untuk melihat apakah model atau kerangka yang dihasilkan dapat diterima. Prosedur validasi dilakukan dengan cara *in-depth interview* (IDI).

#### 4.5. Profil Responden Survei ANP dan Pakar

Pelaksanaan ANP untuk membangun kerangka identifikasi faktor penting Gen-Y atau alternatif strategi dilakukan melalui kuisioner *pairwised comparison* dengan menggunakan enam orang pakar dengan persyaratan kualitatif adalah berada pada posisi *middle-senior management* dengan *corporate level*: minimal pada *assistant vice president* dan terlibat secara aktif dalam program pengembangan di divisi SDM minimal tiga tahun. Sedangkan untuk validasi model adalah eksekutif “C” level, yaitu para Direktur di bank dengan jumlah minimal lima orang.

## 5. Hasil dan Pembahasan

### 5.1. Pendefinisian Generasi Y di Indonesia

Pada kajian terhadap penelitian terdahulu, terbatasnya ketersediaan penelitian akademik pada topik Generasi Y membatasi peneliti untuk mendapatkan informasi tentang definisi Gen Y di Indonesia; oleh karena itu maka dalam penelitian ini kriteria Generasi Y diasumsikan sama dengan Generasi Y di AS, Eropa dan Australia dengan mengikuti prinsip *collective memory* yang bersama-sama dimiliki oleh kelompok ini sebagai sebuah konsekuensi

dari paparan informasi dan teknologi yang tinggi dan sejalan dengan ulasan teori *generational cohort* dan *social institutional* yang dikaji dalam tinjauan pustaka sebelumnya (Lancaster dan Stillman 2010; Dries *et al.* 2008; Kirkman *et al.* 2006).

Meskipun demikian, apabila perkembangan teknologi yang dijadikan acuan, maka Indonesia tidak dapat mengikuti pola tahun lahir yang digunakan oleh pakar demografi Amerika, Eropa dan Australia karena adanya kesenjangan infrastruktur telekomunikasi sehingga membuat paparan teknologi dan informasi di Indonesia terlambat dibandingkan dengan negara tersebut. Dengan demikian Tahun 2000 dapat dijadikan titik tolak penetapan arus keterbukaan informasi bagi Indonesia.

Penggunaan pendekatan tahun lahir sebagai pembeda utama dalam menentukan Generasi Y didasarkan pada pertimbangan berikut: (1) penelitian tetap menggunakan definisi generasi yang digagas oleh Mannheim dalam studi tentang *generational cohort* yang dilakukan pada tahun 1953 (Smelser 2001). Menurut Mannheim, ciri utama dari generasi adalah memiliki tahun lahir yang sama, walaupun tahun lahir tersebut harus dilengkapi dengan adanya pengalaman-pengalaman yang memengaruhi; (2) penggunaan tahun lahir adalah untuk menjaga konsistensi dengan penelitian sebelumnya, baik yang dilakukan dalam ranah studi generasi maupun yang dalam bidang manajemen terkait dengan penelitian yang melibatkan generasi sebagai obyek penelitian (Zopiatis *et al.* 2012). Walaupun perbedaan-perbedaan tetap muncul dalam pendefinisian generasi, namun dengan menambahkan kejadian-kejadian yang berdampak pada pengalaman bersama yang menghasilkan kesamaan perilaku, cara berpikir dan bertindak, maka penggunaan definisi tahun sebagai kriteria utama tetap digunakan dalam penelitian ini. Penambahan kejadian independen sebagai penentu dan pembeda melengkapi penggunaan tahun sebagai batasan generasi yang digunakan.

Tabel 2. Kejadian historis Generasi Y di Indonesia

Oberservasi	Generasi sebelumnya	Generasi Y
Pemerintahan/Politik	Sentralisasi pusat; jatuhnya pemerintahan orde baru; reformasi politik; Jatuhnya Timor Timur; 3 partai	Desentralisasi dan pemberian otonomi daerah dengan sistem multi partai
Stabilitas Politik	Pemerintahan statis	Dinamis, protes sosial politik
Kebebasan Pers	Diatur dengan ketat	Kebebasan berpendapat
Kejadian independen lainnya	Munculnya <i>pager</i> , ponsel dan internet	Digital dan <i>social network</i>

Menjembatani hal ini, maka penelitian ini membangun asumsi tambahan yaitu dengan mengembangkan pemahaman *collective memory* (CM) pada kejadian-kejadian independen di Indonesia yang secara langsung memberikan pengaruh kuat pada cara berpikir dan berperilaku karena kejadian ini terjadi pada masa remaja generasi tersebut ketika konformitas sosial menjadi suatu hal yang penting. Kejadian-kejadian ini berlangsung saat generasi tersebut berada pada usia SMP/SMA seperti tercantum pada Tabel 2, dan ketika pada saat yang sama keterbukaan terhadap informasi menjadi sebuah keniscayaan karena perkembangan teknologi media yang berimplikasi pada munculnya kesamaan pola pikir dan persepsi antara Generasi Y di Indonesia dengan Generasi Y di negara maju lainnya.

Menggunakan kejadian historis ini sebagai dimensi penentu tahun lahir, maka penelitian ini membangun pemahaman bahwa Generasi Y di Indonesia adalah mereka yang lahir pada kurun antara tahun 1985 sampai dengan tahun 1995 namun secara khusus menggarisbawahi keharusan paparan teknologi dan informatika sebagai bagian utama dalam kehidupan mereka. Oleh karena itu, mereka yang lahir pada kurun tahun 1984 – 1995 namun tidak terpapar pada arus informasi atau internet, seperti mereka yang berada di daerah-daerah terpencil tidak dapat dikategorikan sebagai Generasi Y.

### 5.2. Analisis Situasional Gen-Y

Analisis situasional Gen Y dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan sebanyak 30 orang responden. Penentuan 30 orang responden sebagai peserta FGD dilakukan dengan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Morgan (diacu Dulin 2005). Disebutkan bahwa untuk melakukan suatu studi fenomena, maka *focus group discussion* (FGD) dilakukan dalam tiga sampai lima kelompok, masing-masing terdiri dari lima sampai enam orang. Pada penelitian ini, dilakukan enam FGD dengan lima orang peserta pada masing-masing kelompok. Peserta berasal dari enam bank yang dianggap mewakili industri perbankan nasional, yaitu Mandiri, Citibank, CIMB Niaga, BII-Maybank, OCBC NISP dan QNB Kesawan. Atas permintaan responden, nama peserta tidak ditampilkan. Adapun perwakilan enam bank ini dalam FGD dianggap mewakili industri perbankan dari segi besarnya aset yang dikelola, reputasi dan perannya dalam industry disamping itu tiga bank diantaranya adalah bank yang memiliki program pengembangan kepemimpinan yang stabil sehingga dapat dijadikan tolok ukur penerapan program pengembangan kepemimpinan. Dari FGD ini, terdapat lima ciri-ciri dominan yang menjadi inti sari simpulan dalam FGD.

Peserta FGD adalah para Gen-Y yang telah bekerja di bank yang direkrut lewat program *management development* (MD). Pemilihan profil ini karena Gen-Y yang direkrut melalui program MD adalah mereka yang telah dipersiapkan sebagai kader pemimpin, dan

secara rata-rata memiliki kemampuan konseptual yang lebih baik untuk mewakili generasinya dan dapat mewakili kondisi pengelolaan SDM di bank asal masing-masing.

### 5.3. Perilaku Gen-Y

*Focus group discussion* (FGD) memberikan konfirmasi adanya kesamaan perilaku dalam hal kedekatan dengan teknologi aplikatif. Penguasaan teknologi terutama peralatan elektronik, *gadgets* dan sistem menjadi hal yang lumrah bagi Generasi Y dan berdampak pada cara pandang generasi tersebut yang lebih mengutamakan hasil dibanding dengan proses. Cara pandang ini tidaklah semata-mata muncul karena kedekatan dengan teknologi melainkan telah dimulai sejak persaingan akademis di bangku pendidikan.

FGD tidak menampak adanya ketergantungan terhadap teknologi aplikatif yang telah secara langsung membuat generasi ini manja dengan kemudahan-kemudahan tersebut. Kondisi ini sering membawa pada penilaian orang terhadap generasi ini sebagai generasi yang ambisius dan angkuh. Namun FGD memberi inferensi bahwa hal tersebut adalah sebuah konsekuensi dari penguasaan teknologi dan orientasi hasil yang tinggi sehingga Gen-Y menjadi proaktif terhadap hasil dan sangat kompetitif dalam mencapai sebuah hasil.

Perilaku berkomunikasi verbal yang terbuka, frontal dan konfrontatif adalah hal lain dalam perilaku Gen-Y yang dominan. Kemampuan ini menjadikan Gen-Y lebih eksploratif dan memiliki intuisi dan keberanian untuk berpendapat dan memertanyakan pendapat orang lain secara terbuka. Gen-Y menyadari bahwa perilaku ini sering disalahartikan oleh generasi sebelumnya sebagai bentuk ketidakdewasaan atau ketidaksopanan terhadap nilai etika pergaulan. Meski demikian, perbedaan pandangan ini tidak ditanggapi sebagai sebuah keharusan untuk diikuti sehingga Gen-Y tetap melanjutkan perilaku komunikasi tersebut, walaupun mereka meyakini bahwa yang dilakukan bukanlah suatu cara berkomunikasi yang lumrah saat ini.

Pendekatan ini ternyata memberikan keuntungan bagi Gen-Y karena dengan pola komunikasi yang terbuka, frontal dan konfrontatif, mereka dapat memiliki pemahaman yang baik pada saat terjadi pertukaran informasi.

### 5.4. Pengambilan Keputusan

Diskusi FGD memberikan konfirmasi bahwa proses pengambilan keputusan masih banyak memperhitungkan pertimbangan dari orang tua dan keluarga. Hal ini tidak berimplikasi secara langsung pada kepatuhan terhadap keinginan orang tua atau keluarga, namun semata-mata menyampaikan bahwa generasi ini tetap akan berkonsultasi dengan keluarga untuk memperkaya cara pandang mereka terhadap masalah; pada akhirnya keputusan karir tetap menjadi tanggung jawab pribadi Gen Y bersangkutan.

Pendidikan formal yang ditempuh oleh Generasi Y memberi warna dalam proses pengambilan keputusan. Kemampuan akademis yang diperoleh telah menumbuhkan kepercayaan diri yang tinggi bagi generasi ini sehingga dalam membuat keputusan karir, mereka berani bereksplorasi untuk berpindah bank atau pun ke perusahaan lain di luar industri perbankan atau keuangan. Konsep loyalitas terhadap perusahaan tidak lagi berarti bekerja lama dalam perusahaan tersebut. Loyalitas adalah kontrak profesional yang tidak ditentukan oleh lamanya bekerja melainkan pada kontribusi optimal bagi perusahaan. Ini sejalan dengan perilaku sebelumnya yaitu orientasi pada hasil.

Terkait dengan kompensasi moneter, FGD sepakat dengan Shaul (2007) bahwa tidak ada perbedaan dengan generasi lain sehingga hal ini tentunya tetap berpengaruh besar dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, ada pendapat yang muncul bahwa dalam kondisi perbedaan yang tidak terlalu besar, maka ada kecenderungan tentang keputusan karir yang akan memilih untuk bergabung dengan perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial korporasi (*corporate social responsibility/CSR*) yang baik dan benar.

### 5.5. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*)

Gen-Y memberi penekanan yang sangat kuat tentang perlunya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri sebagai salah satu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Generasi ini relatif cenderung selektif terhadap visi dan budaya organisasi yang dipegang oleh perusahaan untuk memastikan mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri. Sejalan dengan perilaku Gen-Y yang mengutamakan proses dan teknologi aplikatif, generasi ini bersedia untuk memberikan kontribusi lebih dan jam kerja yang ekstra, namun akan sangat sensitif terhadap waktu pribadi yang telah dijadwalkan terlebih dahulu. Jadwal pribadi tersebut termasuk komitmen untuk melakukan olah raga atau hobi, bahkan sekedar untuk sosialisasi atau bertemu dengan komunitas atau teman kelompok.

Secara spesifik, Gen-Y menghendaki lingkungan pekerjaan yang dapat memenuhi ekspektasi mereka, antara lain: (a) kejelasan dalam tugas tanggung jawab pekerjaan (rincian pekerjaan) sehingga mereka bisa mengatur ritme pekerjaan; (b) adanya *guidelines* yang bisa dibaca dan memberi jawaban; (c) fleksibilitas dalam penggunaan waktu karena mementingkan hasil (*result oriented*) daripada sekedar proses/time-line; (d) kejelasan visi perusahaan yang dapat memperlihatkan komitmen perusahaan; (e) lingkungan kerja yang bersahabat yang dapat memberikan kenyamanan dalam diskusi dan kebebasan berpendapat (*frontal/open/tidak 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.

### 5.6. Kompetensi kepemimpinan bagi Gen-Y

Berdasarkan bahasan tentang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka hal ini berimplikasi pada munculnya karakter-karakter pemimpin yang diharapkan oleh Gen-Y. Hal ini berarti bahwa para supervisor akan dinilai kompetensinya berdasarkan karakter-karakter yang dikehendaki tersebut.

Hal yang paling utama bagi Gen-Y adalah bahwa pemimpin merupakan tokoh yang memiliki kemampuan dan kapabilitas yang lebih besar sehingga mereka akan menjadi sumber atau tempat belajar bagi Gen-Y. Pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi supervisi, tapi bagi Gen-Y pemimpin harus mampu memberi tambahan pengetahuan baru, arahan yang aplikatif dalam pekerjaan dan bahkan harus menjadi sumber inspirasi bagi Gen-Y. Dengan kata lain, seorang pemimpin menurut persepsi Gen-Y harus memiliki kepedulian dalam pengembangan orang.

Kemampuan untuk berempati dan menempatkan diri sebagai teman diskusi adalah kompetensi lain yang disyaratkan oleh Gen-Y bagi para pemimpin. Ini menjadi suatu hal yang penting, karena bagi Gen-Y, pemimpin tidak hanya berada pada ranah administratif, melainkan menjadi teladan atau pola anutan. Ketenangan dalam mengambil keputusan, kemampuan mengatur waktu sehingga tidak memberikan tekanan terkait dengan *deadline* yang berlebihan serta ketidakpanikan adalah hal yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin di mata Gen-Y.

### 5.7. Pembimbingan (*mentoring*)

Sebagai implikasi lanjutan dari kemampuan yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam mengembangkan orang, Gen-Y secara khusus mengharapkan adanya *mentoring* dalam perusahaan. Ini sejalan dengan penelitian Dulin (2005) yang menyampaikan bahwa terlepas dari karakter individualistik yang dimiliki oleh Gen-Y, mereka mengharapkan adanya interaksi personal dengan pemimpin dalam bentuk program pembimbingan langsung. Pemilihan *mentor* menjadi hal yang penting, karena disamping kriteria pemimpin yang telah disampaikan, Gen-Y juga mengharapkan adanya pelembagaan kegiatan secara formal dan difasilitasi dengan baik, sehingga pada saat pelaksanaannya hal ini tidak dilihat sebagai upaya untuk berkelit dari tugas tanggung jawab harian. Hasil dari lima kegiatan *focus group discussion* (FGD) dimodelkan dengan analisis faktor yaitu analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dengan menggunakan kuisioner yang dibangun dari tema yang dihasilkan dalam FGD.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengukur reliabilitas dan validitas tema yang dihasilkan dari FGD melalui uji validitas dan uji reliabilitas dari hasil kuisioner. Kuisioner terdiri 53 pertanyaan dengan diskripsi ringkas indikator ditunjukkan pada Tabel 3. Syarat suatu indikator dikatakan valid yaitu ketika nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, diketahui bahwa nilai  $df=126$  dengan  $n=127$ . Untuk uji reliabilitas, apabila nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel yang dihasilkan lebih besar dari 0,9, maka penerimaan terhadap indikator tersebut dinyatakan sempurna. Nilai 0,8 – 0,9 diartikan bahwa penerimaan terhadap indikator adalah baik. Secara gradual ke bawah berturut turut adalah 0,7 – 0,6 berarti dapat diterima; 0,6 – 0,5 berarti diragukan; dan nilai batas di bawah 0,05 untuk indikator dinyatakan tidak dapat diterima. Hasil uji validitas menunjukkan adanya beberapa indikator yang tidak valid yaitu PTA5, PDK1, PDK8, dan RLK2, sedangkan untuk uji reliabilitas menghasilkan penerimaan baik yaitu nilai *cronbach's alpha* pada kisaran 0,8 – 0,9 untuk semua indikator.

Dapat dijelaskan bahwa pada variabel laten penguasaan teknologi aplikatif (PTA), khususnya indikator PTA5 yaitu terkait dengan pembatasan akses ke aplikasi sosial media yang dilakukan pada jam kerja untuk menjaga kinerja dan produktivitas menghasilkan response yang tidak kongruen. Ini berarti responden tidak menerima kondisi ini sebagai suatu keharusan sehingga produktivitas tidak dapat diukur dari panjangnya waktu kerja, melainkan pada efektivitas dan kemampuan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan yang diminta atau direncanakan. Oleh karena itu pembatasan akses ke sosial media adalah sebuah inisiatif yang kontra produktif karena dapat mengurangi semangat bekerja bagi generasi ini.

PDK1 yaitu keberadaan keluarga dalam memberikan pengaruh dominan atau pengaruh yang besar bagi Gen-Y untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan karir atau pekerjaan tidak mendapat persetujuan pada sampel responden yang lebih besar. Keluarga tetap memegang peran penting dalam pembuatan keputusan, namun hal ini lebih bersifat konsultasi ataupun tempat untuk meminta saran dan pendapat. Keputusan karir tetap bergantung pada keinginan dari Gen-Y secara pribadi. Temuan ini memberikan konfirmasi besarnya pengaruh budaya timur yang masih dianggap *relevant* dan positif bagi Gen-Y itu sendiri.

PDK8 adalah pengaruh kondisi politik dalam pengambilan keputusan oleh Gen-Y. Terhadap hal ini, Gen-Y tidak memandang kondisi politik sebagai sesuatu yang dominan, namun ini lebih pada referensi dan sebatas pada pengetahuan untuk pergaulan. Kondisi politik tetap diminati dan diikuti oleh Gen-Y sebagai bagian dari komunitas berpendidikan yang tetap peduli dengan permasalahan sosial dan potensi kritik sosial. Dengan demikian keberadaan kondisi politik ini tidak akan dijadikan sebagai salah satu bagian penentu dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Gen Y.

RLK2 adalah sebuah pendapat yang sangat kuat dari Gen-Y di AS yaitu bahwa Gen-Y akan lebih memilih lingkungan kerja yang nyaman dibandingkan dengan perusahaan yang menawarkan karir lebih baik dalam konteks *corporate title*. Terhadap hal ini, baik FGD maupun hasil kuisioner memberikan gambaran mutlak bahwa kompensasi dan remunerasi yang sejalan dengan peningkatan *corporate title* tetap menjadi faktor dominan dalam menentukan pilihan karir, bahkan pragmatisme sempit yang masih dapat diterima oleh generasi ini yaitu mendapatkan *corporate title* dengan kompensasi yang baik walaupun lingkungan kerja tidak nyaman. Secara paralel, mereka akan mencari peluang di tempat lain karena keyakinan akan kompetensi yang dimiliki oleh mereka.

Selanjutnya untuk melihat seberapa baik kesesuaian antara data dengan model dilakukan uji kesesuaian atau *Goodness of Fitness* (Malhotra 2010). Penggunaan *root-mean-square error of approximation* (RMSEA) sebagai indikator yang paling informatif bertujuan untuk mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matrik kovarian populasi (Kusnendi 2008). Nilai RMSEA adalah 0,000 yaitu masuk dalam kategori *good fit* ( $<0,08$ ) dan nilai GFI adalah 0,840 dapat diterima sebagai *marginal fit*, sehingga secara umum memberikan gambaran hasil model sehingga model keseluruhan memenuhi kriteria uji *absolute fit model*.

Tabel 3. Diskripsi ringkas indikator kuisisioner

Indikator	Deskripsi	Indikator	Deskripsi
PTA1	Penguasaan aplikasi teknologi	FPP5	Penugasan proyek
PTA2	Penggunaan aplikasi teknologi	KPP1	Arahan dari pemimpin
PTA3	Produktivitas bergantung pada teknologi	KPP2	<i>Approachable</i>
PTA4	Penggunaan <i>gadgets</i>	KPP3	Kepedulian pengembangan
PTA5	Pembatasan akses ke sosial media	KPP4	<i>Smart</i>
PKV1	keberanian verbal yang direktif	KPP5	<i>Role model</i>
PKV2	Penerimaan generasi sebelumnya	FPK1	Program <i>mentoring</i>
PKV3	Penyampaian kritik langsung	FPK2	Ketiadaan mentor
PKV4	Komunikasi verbal yang direktif	FPK3	Eksekusi program
PKV5	Efektivitas komunikasi direktif	FPK4	Perbandingan program
KGY1	Dampak kemudahan yang dimiliki	FPK5	<i>Project exposure</i>
KGY2	Opsi kesempatan berkarir	RLK1	Perusahaan beretika
KGY3	Opsi untuk berkompetisi	RLK2	Kenyamanan dalam bekerja
KGY4	Orientasi hasil	RLK3	<i>Resignation</i>
KGY5	Definisi kedewasaan	RLK4	Sinergi antar generasi
PDK1	Pengaruh keluarga	RLK5	Kompetensi
PDK2	Agresi fitas	PMB1	Kurikulum yang tidak sesuai
PDK3	Kompetitif	PMB2	Penyelenggara program
PDK4	Kritis	PMB3	Metode
PDK5	Kompetisi dalam pekerjaan	PMB4	Simulasi/case studi
PDK6	Pengaruh teman	PMB5	<i>e-learning</i>
PDK7	Pengaruh sosial	PBO1	Budaya organisasi
PDK8	Pengaruh politik	PBO2	Senioritas
FPP1	Kejelasan pekerjaan	PBO3	Masalah lintas generasi
FPP2	Fleksibilitas dalam waktu	PBO4	Percaya diri
FPP3	Kesempatan belajar	PBO5	Penyesuaian pekerjaan
FPP4	Kebebasan berekspresi		

### 5.8. Penyusunan Kerangka Proses Analisis Jaringan (*Analytical Network Process/ANP*) Untuk Faktor-faktor Utama dalam Penyusunan Strategi Pengelolaan Gen-Y.

Wawancara Pakar digunakan untuk menyusun kerangka dan hubungan antar dimensi. Kerangka yang dibangun memiliki tiga kluster utama yaitu (1) tujuan; (2) aspek/dimensi; dan (3) faktor Gen-Y. Adapun rincian faktor-faktor yang ada pada masing-masing aspek atau dimensi dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi 1 – Karakteristik Generasi Y, yang terdiri dari faktor-faktor:
  - 1.1. *Attitude* atau perilaku komunikasi yang frontal, direktif dan terbuka;
  - 1.2. Kecenderungan untuk langsung pada hasil (*result-oriented*) tanpa memperhatikan kepentingan proses; dan

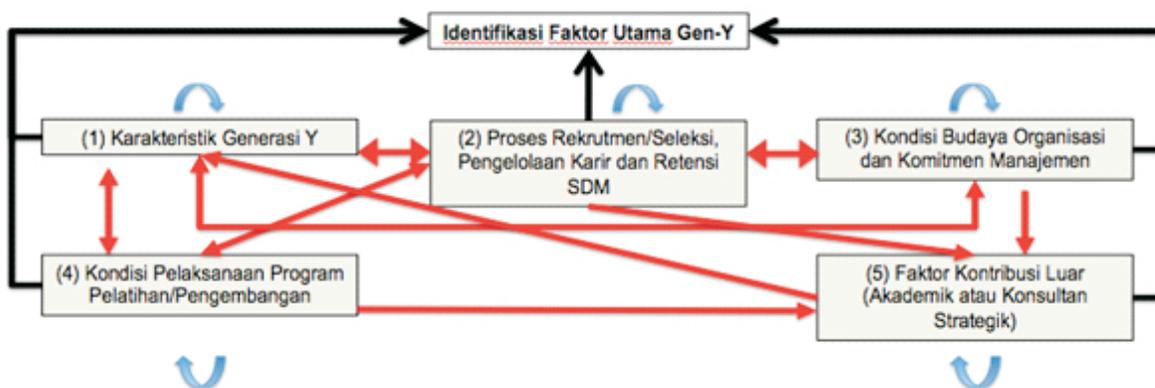
- 1.3. Besarnya pengaruh lingkungan sosial atau teman pada pengambilan keputusan terkait karir dan fleksibilitas waktu kerja.

2. Dimensi 2 – Proses rekrutment/seleksi, pengelolaan karir dan retensi sumber daya manusia (SDM), dengan faktor-faktor terkait:
  - 2.1. *Image* kaku struktur perbankan dibanding dengan industri lain (misalnya *fast moving consumer goods/FMCG*);
  - 2.2. Kejelasan kualifikasi yang diperlukan;
  - 2.3. Kejelasan tipe pekerjaan dan karir dalam perbankan; dan
  - 2.4. Program-program perubahan karir (misalnya rotasi, *exchange*).

3. Dimensi 3 – Kondisi budaya organisasi dan komitmen manajemen, yang terdiri dari:
  - 3.1. Adaptasi terhadap budaya atau strategi yang baru;
  - 3.2. Budaya kerja *seniority* vs. *meritocracy*; dan
  - 3.3. Jarak/rentang *management-span* untuk diskusi.
4. Dimensi 4 – Kondisi pelaksanaan program pelatihan/pengembangan, dengan faktor dominannya adalah:
  - 4.1. *Content*: fokus kurikulum program dan variasi materi *training* di luar materi perbankan;
  - 4.2. Metode pelaksanaan (misalnya kelas, *webinar*)
  - 4.3. Evaluasi: mekanisme perubahan *content* dan metode; dan
  - 4.4. Keberadaan program khusus *mentoring and coaching*.
5. Dimensi 5 – Faktor kontribusi luar (akademik atau konsultan strategi), yang terdiri dari:
  - 5.1. Keterlibatan akademisi/vendor/konsultan SDM untuk isu lintas generasi;
  - 5.2. Biaya riset/konsultasi strategik manajemen lintas generasi; dan
  - 5.3. Diskusi industri untuk pemasalahan lintas generasi

5.9. Sintesis Proses Analisis Jaringan  
(Analytical Network Process/ ANP)

Berdasarkan kerangka di atas, dilakukan sintesis berdasarkan kuisioner *pairwised comparisons* yang diolah dengan piranti lunak *Super Decisions*, dengan menggunakan hubungan matriks hubungan antar-tiga kluster (Gambar 2). Adapun penentuan hubungan, baik searah maupun dua arah disepakati oleh pakar sebelum kuisioner dibangun. Aspek 5 yaitu faktor kontribusi luar memiliki hubungan satu arah dengan aspek 2 (kondisi pekerjaan), aspek 3 (budaya organisasi) dan aspek 4 (konfirmasi), dalam hal ini menerima masukan untuk kemudian mengevaluasi faktor-faktor penting dalam masing-masing aspek ini, yang kemudian menjadi sebuah masukan bagi Gen-Y yang ditunjukkan dengan hubungan antara aspek 5 ke aspek 1. Kontribusi ini penting untuk menyiapkan Gen-Y tentang keadaan industri perbankan, sehingga Gen-Y dapat memahami *nature* perbankan, dengan harapan dapat menyesuaikan ekspektasi dan perilaku sehingga pengelolaan terhadap generasi ini menjadi lebih baik. Pada pihak lain, aspek 1 yaitu karakteristik Gen-Y memiliki hubungan dua arah dengan aspek 2, 3 dan 4 karena disinilah dinamika pengelolaan Gen-Y menjadi permasalahan penting.



Gambar 2. Hubungan aspek dalam kerangka ANP-Faktor

Tabel 4. Prioritas peringkat ANP Faktor

Cluster (Aspek Framework ANP)	Rank Final	Node (Faktor-Faktor dalam Aspek ANP)	Normalized by Cluster	Total	Rank Cluster
1 Karakteristik Generasi Y	2	1. <i>Attitude</i> /Perilaku komunikasi yang frontal, direktif dan terbuka	0.3407	0.1009	2
	1	2. Kecenderungan untuk langsung pada hasil ( <i>result-oriented</i> tanpa memerhatikan kepentingan aspek process)	0.3412	0.1011	1
	3	3. Besarnya pengaruh lingkungan sosial/teman pada keputusan terkait karir termasuk jam kerja	0.3088	0.0915	3
	13	4. <i>Image</i> kekakuan struktur Perbankan dibanding industri lain (e.g. FMCG)	0.2117	0.0392	3
2 Proses Rekrutmen/ Seleksi, Pengelolaan Karir dan Retensi SDM	16	5. Kejelasan kualifikasi yang diperlukan	0.1692	0.0313	4
	8	6. Kejelasan tipe pekerjaan dan karir dalam Perbankan	0.3090	0.0572	1
	9	7. Program-program perubahan karir (e.g. rotasi, <i>exchange</i> )	0.2868	0.0531	2
	7	8. Adaptasi terhadap budaya/strategi yang baru	0.3867	0.0572	1
3 Kondisi Budaya Organisasi dan Komitmen Manajemen	11	9. Budaya kerja <i>seniority vs meritocracy</i>	0.3163	0.0468	2
	12	10. Jarak/rentang <i>management-span</i> untuk diskusi/pertemuan	0.2794	0.0413	3
	15	11. <i>Content</i> : Fokus kurikulum program dan variasi materi training di luar materi Perbankan (e.g. <i>soft skills</i> )	0.2159	0.0319	3
	17	12. Metode pelaksanaan (e.g. kelas, webinar)	0.1822	0.0269	4
4 Kondisi Pelaksanaan Program Pelatihan/ Pengembangan	14	13. Evaluasi: mekanisme perubahan <i>content</i> dan metode	0.2199	0.0325	2
	10	14. Keberadaan program khusus <i>Mentoring</i> dan <i>Coaching</i>	0.3449	0.0510	1
	5	15. Keterlibatan akademisi/vendor/konsultan SDM untuk isu lintas generasi	0.3136	0.0696	2
	6	16. Biaya riset/konsultasi strategik manajemen lintas generasi	0.3067	0.0681	3
5 Faktor Kontribusi Luar (Akademik atau Konsultan Strategik)	4	17. Diskusi industri untuk permasalahan lintas generasi	0.3664	0.0814	1

Hasil ANP memberikan prioritas pada aspek (1) yaitu karakteristik Gen-Y dan aspek (5) yaitu faktor kontribusi luar seperti terlihat pada Tabel 4. Hasil identifikasi dan prioritas faktor-faktor utama ini memberi pemahaman bahwa munculnya karakter Gen-Y dalam tiga prioritas teratas secara langsung memberi konfirmasi bahwa pada dasarnya pakar, dalam hal ini mewakili industri Perbankan, telah melihat dan merasakan adanya kekhasan dari segmen demografi Gen-Y yang menuntut adanya perlakuan khusus sehingga program yang telah ada saat ini relatif dipersepsikan tidak dapat memenuhi keinginan profesional dari Gen-Y. Kekhasan ini sangat dominan dan telah menjadi salah satu penyebab atau potensial penyebab munculnya dinamika hubungan antara supervisor, dalam hal ini generasi yang lebih tua, dengan Gen-Y. Ranking 1 dalam prioritas adalah perbedaan persepsi antara *process-oriented*, dan *result-oriented* yang tentunya secara langsung berdampak pada tuntutan pekerjaan.

Pada penelitian ini, FGD tidak digunakan karena alasan logistik penyelenggaraan, dan hanya menggunakan kuisisioner *pairwised comparison* sehingga nilai yang diperoleh harus diuji kualitas dan tingkat kesepakatannya dengan analisis *rater agreement* dengan uji Kendall's W. Nilai 0 (nol) berarti tidak ada kesepakatan dan satu berarti terdapat kesepakatan sempurna. Hasilnya adalah bahwa pakar dari hasil pada lima FGD dan ANP sependapat dengan urutan prioritas tersebut dengan nilai koefisien 0.84 dan *p-value* sebesar 0.000.

#### 5.10. Penyusunan Alternatif Strategi Pengelolaan Generasi Y

Prosedur penelitian menetapkan bahwa alternatif strategi ditetapkan sebelum proses dekomposisi masalah dalam bentuk *framework ANP BOCR*. Saaty (2005) menyampaikan bahwa ANP digunakan untuk memilih dari alternatif yang ada, sehingga alternatif tersebut harus terlebih dahulu muncul, baik sebagai sebuah *policy* atau kebijakan, ataupun sebagai sebuah konsensus pakar.

Pembahasan hasil ANP yang merupakan hasil analisis situasional menjadi dasar bagi pakar untuk membangun strategi dasar. Dengan pemahaman tersebut, dalam diskusi internal, para pakar memunculkan tiga strategi utama sebagai alternatif pengelolaan Gen-Y.

#### 1. *Engagement redesign*

Pada strategi ini, pakar menggunakan pendekatan konsep pemasaran yang lebih dikenal dengan *positioning*, yaitu upaya menarik minat Gen-Y terhadap industri perbankan melalui pendekatan langsung ke perguruan tinggi. Kekakuan struktur industri perbankan yang disebabkan adanya regulasi yang kuat serta proses bisnis yang masih mengandalkan proses manual telah membuat daya tarik perbankan menjadi menurun. Ini adalah salah satu inferensi dari pakar yang disampaikan pada saat membangun kerangka faktor utama. Oleh karena strategi ini adalah strategi yang pro-aktif dalam membangun hubungan, strategi ini dinamakan *engagement redesign*. Tujuan utama dalam strategi ini adalah upaya membawa bank untuk langsung terlibat dengan lulusan dari perguruan tinggi. Ada dua pendekatan dalam strategi ini yaitu:

- 1) *Employer branding* atau peningkatan nilai perusahaan di mata karyawan sehingga terlihat memiliki kebanggaan terhadap perusahaan tersebut. Proses rekrutmen yang langsung melalui mekanisme orientasi pekerjaan adalah salah satu pendekatan yang dapat digunakan.
- 2) *Facilities Management* atau manajemen fasilitas, yaitu upaya untuk pengkinian fasilitas baik struktur maupun proses bisnis sehingga memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Ini dapat diartikan sebagai sebuah strategi yang semata-mata melakukan perubahan denah dan dekorasi gedung untuk memenuhi gaya arsitek tersendiri, sampai pada rencana yang lebih strategis yaitu mengubah proses bisnis dari proses manual menjadi proses otomatisasi yang memanfaatkan kecanggihan teknologi.

## 2. *Enablement redesign*

Pada pendekatan ini, strategi yang ingin dibangun adalah perubahan pengelolaan program SDM agar iklim belajar dapat tercipta sehingga dapat memfasilitasi kontribusi yang optimal dari generasi ini. Penyebutan *enablement redesign* karena tujuan utama adalah untuk membangun alternatif pengelolaan program pengembangan. *Vertical development* atau pola pengembangan vertikal (PV) disampaikan oleh pakar sebagai sebuah alternatif tantangan bagi Gen-Y yang memiliki independensi dan kemandirian dalam belajar. Pendekatan ini menantang subyek untuk secara aktif bertanggung jawab atas kebutuhan pelatihan untuk menjunjung profesionalismenya. Pada intinya, PV adalah sebuah pendekatan yang menuntut Bank (Divisi SDM dan manajemen) memberikan dukungan penuh bagi Gen-Y pada saat mereka muncul dengan kesadaran akan pentingnya tugas dan tanggung jawab atau *expectations atau deliverables* yang dibebankan pada mereka, konsultasi ke SDM untuk meminta dukungan, baik dalam bentuk pelatihan, mentoring, *coaching*, ataupun program-program lainnya yang dapat membuat mereka dapat mengerjakan tanggung jawabnya.

Secara ringkas, dua strategi yang ada dalam konteks ini adalah:

- 1) *Enablement redesign* terhadap program pelatihan menuju pada *Vertical Development* untuk Gen-Y;
- 2) *Enablement redesign* untuk program pelatihan yang bersifat umum lintas generasi.

Melalui strategi ini, Bank secara aktif juga dapat berupaya untuk memfasilitasi generation-gap melalui program-program lintas generasi. Ini dicapai melalui komunikasi dua arah yaitu dengan memberikan pemahaman baru bagi para supervisor tentang keberadaan generasi baru dan juga mengkinikan bahan-bahan pelatihan dengan materi-materi yang terkait dengan keberadaan generasi Y ini.

Pada pendekatan ini, Gen-Y juga diberikan pemahaman tentang proses dalam industri dan interaksi dengan generasi lainnya sehingga Gen-Y memiliki kematangan dan kedewasan dalam memandang isu-isu yang ada dalam lingkungan pekerjaan.

## 3. *Empowerment commitment (komitmen untuk pemberdayaan)*

Pada strategi ini, pakar menyampaikan dan menegaskan ulang pentingnya komitmen dari pimpinan puncak untuk pengelolaan Gen-Y. Ada dua tujuan yang ingin dicapai yaitu adanya komitmen dana untuk program-program yang terkait dengan pengelolaan Gen-Y, dan yang ke dua adalah adanya komitmen untuk memberikan kesempatan bagi Gen-Y untuk terlibat langsung dalam pekerjaan yang dapat menantang kemampuan mereka. Strategi tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) *Empowerment commitment* melalui peningkatan komitmen manajemen dan pihak SDM untuk investasi bagi Gen Y.
- 2) *Empowerment commitment* melalui pemberian kesempatan untuk Gen Y masuk dalam strata manajemen.

## 5.11. *Penyusunan kerangka ANP dengan analisis benefit, opportunity, cost, risk (BOCR)*

Sesuai dengan prosedur penelitian yang telah ditetapkan, wawancara pakar digunakan untuk menyusun kerangka BOCR. Aspek *Opportunity* dapat dihilangkan (Saaty 2005) karena kesamaan dengan *Benefit*. Namun dalam penelitian ini aspek *opportunity* tetap digunakan karena *benefit* yang ada belum secara langsung dapat dinikmati oleh organisasi. Dalam aspek *Cost*, pakar memunculkan kebutuhan komitmen dana untuk investasi sedangkan untuk aspek *Risks* ditampilkan faktor potensi kecemburuan dari generasi yang lebih tua dan faktor kompetitor dengan asumsi mereka melakukan pendekatan khusus bagi Gen-Y terlebih dahulu.

Prioritas yang dihasilkan dalam pendekatan BOCR dikalibrasikan ke dalam empat skenario kondisi. Pada kondisi *standard*, asumsi yang dibangun adalah bahwa situasi ini adalah

kondisi dimana strategi dapat langsung diimplementasikan dalam kurun tiga sampai dengan enam bulan. Pada kondisi ini, apabila terdapat biaya investasi yang muncul maka kondisi tersebut akan berjalan tanpa adanya penambahan alokasi dana. Kondisi *optimistic* adalah situasi ketika terdapat kemudahan untuk mengalokasikan dana untuk berinvestasi dalam program maupun sistem. Asumsi pada kondisi *optimistic* adalah strategi dapat mulai diimplementasikan dalam kurun enam bulan, mengingat adanya optimisme dalam hal dukungan dari pimpinan bank.

Sebaliknya pada kondisi *pessimistic* dan *realistic*, asumsi yang dibangun adalah bahwa manajemen melakukan pendekatan yang konservatif yaitu dengan tidak secara langsung menyetujui biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan sistem maupun infrastruktur yang langsung diimplementasikan. *Opportunity* memiliki bobot yang lebih besar karena adanya keuntungan potensial yang dapat dioptimalkan karena berdasarkan klaim Generasi Y sebagai generasi yang paling produktif karena menguasai teknologi aplikatif, dan kemampuan untuk berkolaborasi dan memanfaatkan sumber informasi. Tabel 5 memperlihatkan urutan prioritas berdasarkan bobot BOCR dan beberapa skenario situasi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pada kondisi *standard*, pakar menggunakan pendekatan konservatis yaitu dengan memprioritaskan *engagement redesigned*; pada pendekatan ini, divisi SDM dapat menggunakan koneksi saat ini dengan pihak universitas dan atau perguruan tinggi atau penyelenggara *career expo* untuk mendapatkan *exposure* yang lebih besar. Strategi ini relatif lebih sederhana mengingat bank memiliki kemampuan untuk menjual produk sehingga program dapat dikemas dengan pendekatan yang sama;
2. Pada kondisi *optimistic* dan *realistic*, kondisi yang *defensif* masih menjadi strategi pilihan; pakar cenderung untuk menjaga stabilitas dinamika lingkungan pekerjaan sehingga memilih untuk melakukan pendekatan lintas generasi dibandingkan dengan perubahan program menuju konsep *vertical development*;

3. Pada kondisi *pessimistic*, pendekatan yang sama dengan kondisi *standard* dipilih oleh para pakar yaitu dengan meminimalisir investasi dan risiko dinamika dan perubahan dalam pengelolaan manajemen; dan
4. Tidak adanya prioritas strategi pada *empowerment commitment* mengandung dua implikasi yang berlawanan yaitu bahwa kondisi sekarang telah memenuhi kebutuhan komitmen, atau sebaliknya strategi ini belum dianggap tepat karena *buy-in* dari pimpinan belum diperoleh untuk pengelolaan Gen-Y.

Hasil prioritas pada Tabel 5 berimplikasi pada penerapan strategi *employer branding* di institusi perbankan. Generasi Y sesuai dengan definisi yang dirumuskan atau ditetapkan dalam penelitian ini berada pada rentang usia 20 – 29 tahun. Menurut pakar meskipun pada kondisi *standard* strategi *employer branding* masih menjadi prioritas pertama. Strategi ini merupakan strategi yang diterapkan untuk Generasi Y yang masih berada di universitas atau perguruan tinggi, yaitu pada kisaran usia 20 – 23 tahun. Pendekatan yang proaktif dengan memperkenalkan tantangan yang dihadapi Bankir dalam perannya pada perekonomian negara harus dapat dimunculkan oleh institusi perbankan, agar dapat memberikan stimulan bagi Generasi Y untuk berkarir di industri perbankan.

Pada sisi lain, dengan mengasumsikan bahwa generasi ini masuk dalam lingkungan kerja formal di industri perbankan pada usia 23 tahun, maka sebagian besar dari generasi ini telah berada dalam institusi. Hal ini berimplikasi pada strategi pengelolaan lintas generasi. Tabel 5 memperlihatkan bahwa komitmen manajemen untuk investasi dalam program-program pengembangan bagi Generasi Y serta program lintas generasi memiliki signifikansi dalam prioritas tersebut. Dengan demikian, dua strategi ini dapat langsung diterapkan untuk mengelola Generasi Y yang telah bekerja pada industri perbankan.

Tabel 5. Prioritas strategi dengan pendekatan BOCR

Alternatif Strategi	Bobot BOCR				Hasil (Pemeriksaan)			
	B	O	C	R	Standard	Optimistic	Realistic	Pessimistic
	0.208	0.322	0.112	0.221	B/C	BO/CR	bB+oO- cC-rR	B/ (CxR)
1. <i>Engagement redesign</i> terhadap proses rekrutmen melalui proyek <i>Employer Branding</i>	0.104	0.079	0.084	0.119	1.239	0.820	0.011	10.452
2. <i>Engagement redesign</i> melalui proyek <i>Facilities Management</i>	0.061	0.074	0.092	0.079	0.664	0.624	0.009	8.463
3. <i>Enablement redesign</i> terhadap program pelatihan menuju pada <i>Vertical Development</i> untuk Gen-Y dalam kategori <i>hi-potential</i> .	0.168	0.150	0.189	0.147	0.889	0.911	0.030	6.039
4. <i>Enablement redesign</i> untuk program pelatihan yang bersifat umum lintas generasi.	0.156	0.192	0.149	0.138	1.039	1.451	0.047	7.555
5. <i>Empowerment commitment</i> melalui peningkatan komitmen manajemen dan pihak SDM untuk investasi bagi Gen-Y.	0.251	0.223	0.211	0.258	1.191	1.027	0.044	4.615
6. <i>Empowerment commitment</i> melalui pemberian kesempatan untuk Gen-Y masuk dalam strata manajemen	0.204	0.223	0.217	0.213	0.941	0.987	0.043	4.427

Strategi pengembangan program-program lintas generasi menjadi strategi yang penting dalam pengelolaan karyawan karena strategi ini memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah bahwa pengenalan tentang generasi ini akan memperkaya pengetahuan para supervisor yang saat ini membawahi Generasi Y. Dengan demikian tantangan bagi divisi SDM adalah pengkinian modul-modul pelatihan bagi para supervisor ataupun lokakarya (*workshop*) untuk melengkapi para supervisor dengan pemahaman akan keberadaan generasi ini.

Dengan demikian ekspektasi terhadap generasi ini dapat lebih realistis dan terutama dengan pemahaman yang lebih baik, kontribusi generasi ini dapat lebih dioptimalkan. Dimensi kedua adalah bahwa strategi ini memberi kesempatan bagi institusi untuk menjangkau Generasi Y yang sudah bekerja dengan

memberikan pemahaman dan pengertian tentang karakter, ekspektasi dan tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan.

Pemahaman ini dituntut dari seluruh karyawan, termasuk Generasi Y, sehingga konsekuensinya adalah adanya aturan dan pengawasan yang ketat dapat dimaklumi sebagai sebuah konsekuensi dari industri jasa keuangan (perbankan), dan tidak dipandang sebagai sebuah industri yang kaku dan memiliki banyak aturan yang tidak efisien. Ini merupakan pintu masuk bagi divisi SDM untuk membentuk kematangan berpikir dan bertindak bagi Generasi Y.

#### *Validasi Model (Face Validity)*

Pada tahap validasi pakar yang merupakan tahap terakhir metode penelitian dalam penelitian ini yaitu dengan melibatkan

eksekutif perbankan maka hasil yang diperoleh adalah adanya kesamaan pandangan dari pakar terhadap enam rekomendasi strategi pengelolaan Gen-Y di industri perbankan, dengan beberapa variasi prioritas yang lebih spesifik pada kondisi bank masing-masing.

## 6. Simpulan

1. Penelitian ini telah memberikan batasan ciri-ciri dominan Gen-Y di Indonesia yaitu generasi yang lahir di antara Tahun 1984 dan 1995 dengan beberapa kriteria yang diadopsi dari Generasi Y di AS, Eropa dan Australia. Paparan teknologi informasi menjadi faktor penentu dalam mendefinisikan generasi ini, sehingga dalam konteks Indonesia saat ini, mereka yang lahir dalam kurun waktu tersebut di atas namun tidak memiliki akses yang memadai pada teknologi informasi tidak dapat dimasukkan dalam kriteria Generasi Y. Penggunaan batasan tahun kelahiran menjadi penentu utama dalam pendefinisian "Generasi Y" karena istilah "generasi" pada dasarnya menunjuk kepada kurun waktu tertentu, dan dalam hal ini adalah kurun waktu kelahiran.
2. Konsensus pakar yang diperoleh melalui metode ANP memberikan faktor-faktor utama dalam pengelolaan Gen-Y yaitu pentingnya kekhasan karakter Gen-Y 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. Faktor lain yang muncul adalah pentingnya melibatkan adanya kontribusi pihak luar untuk penyempurnaan Gen-Y dalam upaya untuk mengoptimalkan potensi dan membangun strategi pengelolaan Gen-Y di Perbankan.
3. Konsensus pakar dengan pendekatan BOCR dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan yang dihadapi pengelola SDM dan sekaligus memberikan alternatif solusi terhadap permasalahan pengelolaan Generasi-Y di industri Perbankan.

- a. Alternatif strategi yang direkomendasikan adalah pada upaya untuk membangun *engagement* dengan Generasi-Y sedini mungkin, untuk memunculkan apresiasi Generasi-Y terhadap industri perbankan agar mereka dapat melihat *impact* yang dapat dikontribusikan bagi suksesi kepemimpinan perbankan. Alternatif ini adalah pilihan yang konservatif dengan biaya investasi yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan strategi yang lain namun dapat memberikan dampak yang langsung bagi manajemen suksesi (kondisi *standard* dan *pessimistic*).
- b. Pada kondisi *optimistic* dan *realistic*, dipandang perlu untuk melakukan program pelatihan pengembangan lintas generasi sebagai upaya menjembatani perbedaan persepsi dan menciptakan sinergi dalam angkatan kerja.

## 7. Saran

Kepada para Peneliti lain, bahwa ini adalah penelitian terapan yang langsung masuk pada akar permasalahan yang dihadapi dengan *pragmatism paradigm* untuk mendapatkan strategi yang langsung dapat diterapkan. Kondisi ini memberikan keterbatasan dalam melihat secara spesifik penerimaan generasi sebelumnya terhadap generasi kini (Generasi-Y) sebagai bagian esensial dalam membangun budaya sehat lintas generasi yang bermuara pada strategi manajemen suksesi yang lebih komprehensif. Oleh karena itu penambahan perspektif dari generasi sebelumnya akan memberikan hasil penelitian yang lebih kaya dengan inferensi untuk pengelolaan Generasi-Y.

## 8. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan inferensi penting untuk pengelolaan manajemen sumber daya manusia khususnya untuk Gen-Y yaitu:

1. Keberadaan Gen-Y sebagai angkatan kerja memiliki kekhasan yang dapat

- menimbulkan konflik lintas generasi apabila organisasi tidak mempersiapkan secara khusus para supervisor atau pemimpin. Ini disebabkan adanya perbedaan sistem nilai dan cara pandang terhadap proses pekerjaan dalam perusahaan, khususnya di kalangan Perbankan.
2. Keberadaan industri Perbankan yang tidak lagi menjadi prioritas bagi *fresh graduate* harus disikapi oleh manajemen untuk memastikan strategi manajemen suksesi dapat dipersiapkan dengan baik.
  3. Pendekatan *mentoring* dan *coaching* cenderung memiliki dampak yang besar. Dari hasil FGD ditemukan bahwa Gen-Y masih menempatkan peran *role model* secara personal sehingga penerapan program yang tepat tidak hanya dapat menanamkan prinsip prudensial dan profesional tapi juga dapat menyatukan visi perusahaan dengan visi personal mereka sehingga Gen-Y dapat berkontribusi dengan optimum.
  4. Prinsip 80 banding 20, yaitu adanya prioritas bagi karyawan yang memiliki kualitas terbaik harus dilanjutkan yaitu dengan memberikan pengelolaan khusus bagi mereka. Ini akan menjadi *success stories* yang menginspirasi dan menciptakan iklim persaingan yang kuat dan sehat pada angkatan kerja dari Gen-Y.
  5. *Peer-collaborative* adalah salah satu kekuatan Gen-Y yang dapat memberikan *leverage* bagi Perbankan, sehingga proses kreatif di balik ini harus difasilitasi.
  6. FGD memberikan inferensi tentang adanya pengaruh budaya yang masih kuat pada Gen-Y di Indonesia.

## 9. Implikasi Teoritis

1. Hasil studi ini menguatkan rekomendasi Yukl (2010) bahwa pengelolaan lintas generasi harus didekati dengan pendekatan kepemimpinan. Generasi Y memandang pemimpin sebagai figur teladan, sehingga pendekatan kepemimpinan dapat menjembatani dinamika pengelolaan karyawan khususnya dengan masuknya generasi baru
2. Hasil studi menguatkan rekomendasi Glynn and DeJordy (dalam Nohria dan Khurana 2010), terhadap kajian literatur terhadap 151 penelitian yang dipublikasikan di *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, dan *Organization Science*, yang sejalan dengan Yukl (2010) dan Davis dan Marquis (dalam Nohria dan Khurana 2010) yaitu adanya perubahan paradigma pada topik kepemimpinan dari *theory-driven to problem-driven* dengan secara spesifik menyarankan untuk mengembangkan dinamika kepemimpinan dari *situational theories*.
3. Hasil studi menemukan implikasi dan menguatkan teori kepemimpinan situasional Fiedler (1996) sebagai suatu pendekatan yang dapat digunakan dalam pembahasan tentang Generasi Y dilihat dari kesamaan asumsi yang dibangun yaitu untuk menghasilkan mekanisme pengelolaan yang efektif diperlukan tiga kondisi yaitu: (1) adanya variasi dalam hubungan antara pemimpin dengan anggotanya, dalam hal ini terwakili dengan struktur *meritocracy* yang dituntut oleh Generasi Y (2) pendefinisian struktur tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan, dalam hal ini terkait dengan paradigma *result-oriented* yang menjadi ciri khas Generasi Y; dan (3) tingkat otoritas dalam organisasi, yaitu tentang keinginan Generasi Y untuk memberikan kontribusi optimal secara instan. Sesuai dengan bahasan ini, maka gaya kepemimpinan *task-oriented* dapat digunakan untuk memacu dan memotivasi Generasi Y dalam memberikan kontribusi karena adanya tantangan yang dinamis dalam pekerjaan. Pada saat yang sama, pendekatan *relationship-oriented* tetap

harus diterapkan terkait dengan peran pemimpin atau supervisor dalam budaya kerja Generasi Y, yaitu menempatkan mereka sebagai teladan atau *role-model*. Pada *relationship-oriented* ini, pemimpin akan dituntut untuk mampu memainkan perannya sebagai manager sumber daya manusia terkait upaya untuk menjalin hubungan dengan karyawan yang pada akhirnya merupakan upaya untuk membangun motivasi dan semangat kerja agar kontribusi generasi ini menjadi lebih optimal.

### Daftar Pustaka

- Abramson, P.R., & Inglehart, R. (1995). *Value Change in Global Perspective*. Michigan (US): University of Michigan Press.
- Anantatmula, V.S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*. 5 (1) : 9 - 26 . doi:10.1108/17538371211192874.
- Budiman, A. (2008). *Efek Status Merek terhadap Sikap Merek dan Kesiapan Membayar Harga Premium pada Generasi Y di Indonesia*. National Conference on Management Research. Indonesia (ID). ISBN: 979-442-242-8.
- Braunstein, J.R., & Zhang, J.J. (2005). Dimensions of Athletic Star Power Associated with Generation Y Sports Consumption. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 6(4):242-68.
- Cheng, K. (2001). *Setting their sites on Generation 'Y'*. 9(31):46. Australia (AU): MediaWeek.
- Christis, J. (2005). Theory and Practice of Soft Systems Methodology: a Performative Contradiction?. *System Research and Behavioral Science*. 22(issue 1):11-26.
- Cui, Y., Trent, E.S., Sullivan, P.M., & Matiru, G.N. (2003). Cause-Related Marketing: How Generation Y Responds. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(6):310-20.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*. 48(Issue 2 (apr)).
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). "Exploring Four Generations' Beliefs about Career: is 'satisfied' the New 'successful'?". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 907-28.
- Dulin, L. (2005). *Leadership Preferences of A Generation Y Cohort: A Mixed Methods Investigation* [disertasi]. Arlington (US): University of North Texas.
- Erickson, T. (2008). *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Amerika Serikat (US): Harvard Business Pres.
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. New Jersey (US): John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*; 241-250.
- Greene, E. (2003). Connecting with Generation Y. *Chronicle of Philanthropy*, 15(19):31-3.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York (US): William Morrow & Company.
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton. (US): Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton (US) Princeton University Press.
- Keenan, A., Newton, T. (1984). Frustrations in organizations: relationships to role stress, climate and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57(1):57-66.
- Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural: Satu dan Multi group Sample dengan Lisrel*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B., & Gibson, C.B. (2006). A Quarter Century of Culture's

- Consequences: a Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(1):285-320.
- Lancaster, L.C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York (US):Harper Collins Publishers.
- Lowe, G.S., & Schellenberg, G. (2002). *Employees' Basic Value Proposition: Strong HR Strategies Must Address Work Values*. Canadian HR Reporter. 15:18-23.
- Lindquist, T.M. (2008). Recruiting The Millennium Generation: The New CPA. *The CPA Journal* 78(8):56-9.
- Luscombe, J., Lewis, I., & Biggs, H.C. (2013). Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y. *Education & Training*. 55(3):272- 290.doi:10.1108/00400911311309323.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Ed ke-6. New Jersey (US): Pearson.
- Martin, C.A., & Bush, A.J. (2000). Do Role Models Influence Teenagers' Purchase Intentions and Behavior?. *Journal of Consumer Marketing* 17(5): 441-54.
- Nohria, N., Rakesh, K. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Amerika Serikat (US): Harvard Business Press.
- [PWCLLP] Price Water house Coopers LLP. (2008). *Managing Tomorrow's People, The Future of Work to 2020*. London (GB): PWC LLP.
- Rogler, L.H. (2002). Historical Generations and Psychology: The case of the Great Depression and World War II. *The American Psychologist*. 57(December): 1013-1023.
- Rothwell, W. (2001). *Effective Succession Planning*. Ed ke-2. New York (US): AAAMACOM.
- Rugimbana, R. (2007). Generation Y: How cultural values can be used to predict their choice of electronic financial services. *Journal of Financial Services Marketing*. 114(1): 301-313.doi:10.1057/palgrave.fsm.4760048.
- Saaty, T.L. (1999). *Fundamentals of the Analytic Network Process*. Amerika Serikat (US): University of Pittsburgh.
- Sessa, V.I., Kabacoff, R.I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generation Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*,10(1):47-74.
- Smelser, N.J. (2001). *Mannheim Karl. 1893-1947*. New York (US): Elsevier.
- Stevens, J.A., Lathrop, A.H., & Bradish, C.L. (2003). Who is Your Hero? Implications for Athlete Endorsement Strategies". *Sport Marketing Quarterly*, 12(2):103.
- Sujansky, J.G., & Ferri, R.J. (2009). *Keeping the Millennials: Why Companies are Losing Billions in Turnover to This Generation and What To Do About It*. New York (US): John Wiley & Sons.
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco (US): Jossey-Bass.
- Tulgan, B., & Martin, C. (2001). *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Canada (US): HRD Press.
- Walburg, J.M., & Pokrywczynski, J. (2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students. *Journal of Advertising Research*, 41(5):33-52.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Ed ke-7. New Jersey (US): Pearson.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational Misperceptions in the Hospitality Workplace. *Tourism and Hospitality Research*. 122:101-121.doi:10.1177/1467358412466668.