

PENGARUH SEBARAN GENERASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DI INDUSTRI PERBANKAN AREA TANAH ABANG

Shinta Winasis

Program Doktor Pascasarjana Universitas Mercubuana
shintawinasis@gmail.com

Abstract. Generation Gap, is an issue that in the past few years has become one of many concern of human resource managers. The generation gap will cause frictions among employees, jeopardize teamwork spirit and, at the end, cause unsatisfied organizational performance. According to the researcher's view, the gap and miscommunication occurred are generally caused by differences in point of view, motivation and work ethic. Based on this phenomenon, in this research we will study the motivation of work of each generation in Private Bank Branch Office XYZ located in the trading area Tanah Abang. Literature review from various scientific papers will be used to explain this topic. The results of this study are expected to provide input for determining the management of human resource policies related to generation gap

Keywords: Generation Gap, Motivation, Working, Organization

Abstrak. *Generation Gap* atau kesenjangan generasi, merupakan salah satu masalah SDM yang selama beberapa tahun terakhir ini menjadi salah satu kekhawatiran manager *human resources*. Kesenjangan generasi akan menimbulkan adanya friksi antar karyawan, dan akan membahayakan kerjasama team secara keseluruhan dan berakhir pada rendahnya performance organisasi. Menurut pandangan peneliti, kesenjangan dan miskomunikasi yang terjadi umumnya disebabkan karena perbedaan sudut pandang, motivasi dan etika kerja. Berdasarkan fenomena ini, dalam penelitian ini akan diteliti motivasi kerja setiap generasi di Kantor Cabang Bank Swasta XYZ yang berlokasi di area perdagangan Tanah Abang. Literature review dari berbagai tulisan ilmiah akan digunakan untuk menjelaskan topik ini. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan masukan untuk penetapan manajemen kebijakan SDM terkait kesenjangan generasi

Kata kunci: Generation Gap, Motivasi, Kinerja, Organisasi

PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi dunia perbankan saat ini, adalah lesunya perekonomian, perubahan kebijakan pemerintahan, dan transformasi digital. Semakin sedikit nasabah yang datang ke cabang bank, kebanyakan sudah memanfaatkan fasilitas *e-banking* dan transaksi *cashless*. Nasabah yang datang ke cabang, yang masih melakukan transaksi dengan cara konvensional, menjadi lebih kritis terhadap kualitas service yang mereka terima. Umumnya ingin dilayani dengan service yang lebih personal dan tidak terlalu memperdulikan fasilitas yang semakin *high tech* (Angur et al 1999). Untuk memberikan layanan yang terbaik, bank berlomba-lomba memberikan added value terhadap layanan nasabahnya, memberikan loyalty bonus, gift, bahkan menggunakan berbagai lembaga survey untuk memastikan layanan yang diberikan sesuai dengan standar.

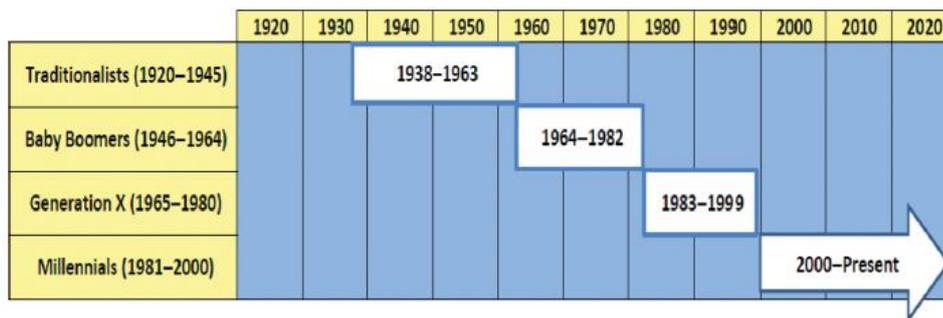
Tanpa bisa dibendung, generasi millennial sudah mengisi dan mendominasi angkatan kerja kita. Di dunia perbankan, mereka ada disetiap lini, banking teller, customer service officer, bahkan bertugas sebagai supervisor and manager. Generasi ini menjadi salah satu tumpuan perbankan nasional untuk memberikan layanan terbaik di tengah kondisi perbankan saat ini. Namun beberapa masalah dihadapi pihak manajemen : retensi karyawan, *generation gap*, etika bekerja, dan lainnya, membuat perusahaan kesulitan untuk mendapatkan komitmen kerja dan loyalitas generasi ini. Kesenjangan generasi merupakan satu pemicu keresahan dikalangan manager. Dikhawatirkan, kesenjangan generasi ini akan menimbulkan adanya friksi

antar karyawan, dan akan membahayakan kerjasama team secara keseluruhan. Selanjutnya penurunan motivasi kerja dan berakhir pada rendahnya produktivitas.

Turn over karyawan yang tinggi membuat perusahaan akan kesulitan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain di industry yang sama. Selanjutnya akan dibahas lebih lanjut mengenai karakteristik generasi yang ada di dunia kerja saat ini dan berbagai masalah yang mungkin dihadapi pihak manajemen. Paper ini dibagi menjadi 4 bagian : Pendahuluan, Kajian Teori, Hasil Penelitian, Pembahasan & Diskusi, dan Kesimpulan & Penutup.

KAJIAN TEORI

Memahami Sebaran Generasi



Gambar 1. Sebaran Generasi di dunia kerja (Starks 2013)

Menurut Stark (2013), saat ini ada 3 generasi pekerja yang mendominasi dunia kerja kita saat ini, : Baby Boomers (lahir 1946-1964), Generasi X (lahir 1965-1980), and generasi Millennial (lahir setelah 1981-2000). Masing-masing generasi memiliki persepsi, etika kerja dan tipe managng yang berbeda. Glass (2007) menggambarkan ketiga generasi tersebut sebagai berikut :

Generasi Baby Boomers umumnya menunjukkan sikap optimis, idealis dan bersedia berkorban untuk mencapai sukses, baik secara finansial maupun secara pekerjaan. Generasi ini senang diberikan instruksi secara detail dan tidak terlalu memperhatikan prospek karirnya. Pekerja dari generasi ini memiliki kebanggaan akan rasa integritas yang tinggi dan sangat loyal pada perusahaan dan pekerjaannya.

Generasi X cenderung lebih skeptikal, kurang loyal. independent dan berusaha untuk mengejar keseimbangan kerja/hidup. Generasi X dilahirkan dari orang tua yang mengalami masa kehidupan yang susah di tahun 1960-1970an. Mereka menghargai reward dan pencapaian materi, cenderung kurang loyal dalam pekerjaan dan tidak menyukai pengawasan yang terus menerus dari atasan.

Sebagai generasi termuda, Generasi Millennial adalah generasi yang paling percaya diri. Mereka adalah produk dari keluarga kecil, yang orang tuanya memilih untuk melahirkan dan membesarkan dia. Seluruh sumber daya orang tua ditujukan untuk kesuksesan dan kesejahteraan anaknya, sehingga mereka selalu merasa menjadi orang terpilih dan terbaik. Generasi Millennial memiliki akses tanpa batas untuk surfing dan browsing di internet, otomatis mempunyai pengetahuan yang sangat luas dan beragam. Mereka suka tampil secara sosial, melalui media elektronik, dan umumnya memiliki tingkat toleransi antar etnik yang tinggi.

Di pekerjaan, Bommers lebih senang bekerja secara konvensional, menyukai pertemuan tatap muka, menikmati proses untuk pencapaian hasil, sedangkan generasi X dan Millennial cenderung mementingkan hasil, tidak terlalu mempermasalahkan metode apa yang digunakan, lebih suka mencari info dan melakukan riset secara online, tidak menyukai pertemuan yang lama dan bertele-tele. Dari segi retensi dan loyalitas, generasi millennial cenderung dinilai tidak loyal dan 'kutu loncat'. Hal ini sesungguhnya krena mereka mencari pekerjaan yang memenuhi ekspektasi mereka secara emosi dan finansial. Turn Over karyawan

millennial cukup tinggi untuk perusahaan yang tidak secara serius memiliki kebijakan yang mempertimbangkan gap generasi.

Selanjutnya, perbedaan karakteristik antar generasi ini dapat menyebabkan timbulnya miskomunikasi, misunderstanding, friksi, penurunan semangat kerja, yang semuanya dapat menyebabkan penurunan mutu hubungan antar karyawan, karena rendahnya kualitas tim engagement, dan berujung pada merosotnya kinerja perusahaan. Yang dibutuhkan perusahaan untuk bertahan di dunia bisnis yang sangat kompetitif adalah pekerja yang engaged. Robertson-Smith & Markwick (2009), menggambarkan bahwa pekerja yang engaged akan bertahan lebih lama di organisasi, memberikan 20 % lebih performance lebih baik dari rekannya, menghasilkan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien, dan memberikan support terbaiknya untuk organisasi. Perusahaan perlu memiliki kebijakan human capital yang memiliki fokus pada gap antar generasi, sehingga pekerja akhirnya akan memiliki keterikatan emosi dan menunjukkan antusiasme yang lebih besar untuk bekerja demi kesuksesan individu dan organisasi (Ozcelik 2016).

Penelitian kesenjangan generasi lainnya dari Walters (2016), menyebutkan bahwa terlepas dari stereotype generasinya, pekerja dari ketiga kategori kelompok umur, menganggap motivasi kerja bagi mereka adalah pada saat melakukan pekerjaan yang memberikan dampak (impact) dan memiliki arti (meaningful). Penelitian generasi ini juga menemukan adanya permasalahan yang timbul sehubungan dengan kesenjangan generasi namun, dengan penanganan yang baik, dari sisi manajemen dalam bentuk sosialisasi, penetapan policy dan dukungan emosional, diharapkan kesenjangan generasi tidak menjadi masalah utama yang tidak dapat ditangani

Teori lain mengenai generation gap, menyatakan bahwa masalah ini merupakan masalah stereotip yang lebih merupakan kekhawatiran yang tidak terbukti. Cole (2014), menyatakan bahwa dari hasil risetnya menunjukkan bahwa 51% Millennials memilih pekerjaan kolaborasi secara tim, dibandingkan dengan 49% dari Boomers dan 42 % Gen X. Angka ini tidak secara signifikan menunjukkan adanya perbedaan pandangan antar generasi. Deal (2007) menyatakan bahwa organisasi jangan focus pada kondisi dan mitos stereotype, melainkan harus benar-benar harus mengolah dan menyelesaikan isu riil. Jika semua semua karyawan diperlakukan dengan dengan baik, maka masalah retensi karyawan diharapkan tidak menjadi masalah. Jika sebuah organisasi terbukti menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja, tetap focus pada usaha untuk menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan dapat menjalankan tugasnya sebaik-baiknya, terlepas dari umur dan generasinya, maka organisasi tersebut akan menjadi tempat berkarya yang baik untuk seluruh generasi. Masalah kesenjangan generasi mungkin akan timbul, namun jika di-manage dengan baik, tidak akan mempengaruhi motivasi, kinerja dan turn over karyawan.

Motivasi. Motivasi kerja adalah proses dimana behavior/perilaku di- energized, diarahkan, didukung dan dipertahankan dalam pengaturan organisasi (Leonard, 1999 ; Steer & Porter, 1991). Dalam berbagai literatur teori motivasi , banyak ditemukan berbagai konseptualisasi dari faktor-faktor yang mendorong motivasi ini, karena faktor pendorong motivasi merupakan salah satu faktor keberhasilan organisasi.

Organisasi, terlepas dari jenis industri yang digeluti dan ukurannya, selalu berusaha untuk menciptakan hubungan yang kuat dan positif dengan karyawan mereka (Lee 2016). Namun, karyawan memiliki berbagai kebutuhan yang didorong oleh motivator yang berbeda. Sebagai contoh, beberapa karyawan dimotivasi oleh penghargaan sementara yang lain fokus pada pencapaian atau rasa aman. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan manajernya untuk memahami apa yang benar-benar memotivasi karyawannya jika mereka bermaksud untuk memaksimalkan kinerja organisasi.

Teori motivasi tradisional berfokus pada unsur-unsur spesifik yang memotivasi karyawan dalam mengejar kinerja organisasi. Sebagai contoh, teori motivasi Maslow (Maslow, 1943) menyatakan bahwa karyawan memiliki lima tingkat kebutuhan (physiological, safety, social, ego, and self-actualizing), sementara teori *equity and justice* dari Adams, menyatakan bahwa karyawan berjuang untuk kesetaraan antara mereka dan karyawan lainnya (Adams,

1963). Namun penelitian mengenai teori motivasi terbaru saat ini bertujuan untuk menyatukan dan merevolusi teori motivasi tradisional menjadi teori yang lebih komprehensif yang mencakup perspektif tradisional manajemen, sumber daya manusia, perilaku organisasi dengan perspektif baru dalam ilmu psikologi.

Lawrence dan Nohria (2002) menggunakan perspektif lintas disiplin untuk menjelaskan bagaimana sifat dasar manusialah yang menjadi fondasi motivasi karyawan. Mereka berpendapat bahwa itu adalah berdasarkan sifat manusia, karyawan memiliki empat pendorong - *acquire, bond, comprehend dan defend* - dan drive ini adalah landasan untuk motivasi karyawan. Penelitian mereka juga menentukan kebijakan organisasi yang memenuhi masing-masing pendorong/*drive* ini. Reward system memenuhi *drive to acquire*, budaya perusahaan memenuhi *drive to bond*, job design memenuhi *drive to comprehend*, dan performance management & proses alokasi sumber daya memenuhi *drive to defend* (Lawrence & Nohria, 2002; Nohria, Groysberg, & Lee, 2008). Ketika kebijakan organisasi ini digunakan untuk memenuhi dorongan dan motivasi karyawan, kinerja organisasi dapat dimaksimalkan.

Empat *drive* dalam teori Nohria ini merupakan kombinasi semua pemikiran, perasaan, dan perilaku:

1. ***Drive to acquire***, adalah dorongan untuk memperoleh objek material dan pengalaman yang dapat meningkatkan status kita relatif terhadap orang lain. Dorongan ini (Nohria et al., 2008) berkenaan dengan perolehan barang/goods yang mendukung rasa kesejahteraan karyawan. Barang/goods ini termasuk barang-barang fisik seperti makanan, pakaian, perumahan dan uang, dan juga pengalaman seperti perjalanan dan hiburan. Dorongan ini cenderung relatif dalam arti bahwa karyawan akan selalu membandingkan apa yang mereka miliki dengan orang lain. Oleh karena itu, ditemukan kecenderungan karyawan selalu peduli tidak hanya tentang paket kompensasi mereka sendiri, tetapi juga paket kompensasi relatif terhadap yang lain.
2. ***Drive to bond***, adalah dorongan untuk menjalin ikatan dengan orang lain dalam hubungan jangka panjang, yang berkomitmen, berdasarkan rasa saling peduli. Dorongan ini dikaitkan dengan emosi positif yang kuat seperti kepedulian. Drive ini menyumbang dorongan motivasi yang sangat besar ketika karyawan merasa bangga menjadi anggota organisasi, dan menjadi faktor negatif yang menurunkan semangat kerja ketika organisasi dianggap mengkhianati mereka. Dorongan ini menjelaskan mengapa karyawan menjadi terikat dengan rekan terdekat mereka dan merasa sulit untuk keluar dari posisinya saat ini.
3. ***Drive to comprehend***, adalah dorongan untuk belajar dan memahami dunia dan diri kita sendiri. Drive ini berpusat pada kebutuhan untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan dan menguasai kondisi lingkungan dan dunia di sekitar mereka. Karyawan ingin mengambil tindakan nyata sebagai bagian dari keinginan mereka untuk memberikan kontribusi yang berarti. Karyawan ini termotivasi oleh pekerjaan yang menantang mereka dan memungkinkan mereka untuk tumbuh, belajar, berinovasi dan berkontribusi pada organisasi dan masyarakat mereka, tetapi sebaliknya akan kecewa dengan pekerjaan yang membosankan atau mengarah ke jalan buntu. Karyawan berbakat yang merasa terjebak sering kali pada akhirnya akan meninggalkan pekerjaan mereka untuk menemukan tantangan baru di tempat lain.
4. ***Drive to defend*** adalah dorongan untuk membela diri, orang-orang yang kita cintai, keyakinan kita, dan sumber daya dari bahaya. Hasilnya adalah tuntutan untuk institusi yang mempromosikan kesetaraan dan keadilan, yang memiliki visi dan misi yang jelas, dan yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka. Memuaskan *drive to defend* akan membuat karyawan merasa aman dan percaya diri. Tanpa dorongan ini, karyawan menunjukkan emosi negatif yang kuat seperti ketakutan dan kebencian. Dorongan ini menjelaskan penolakan karyawan untuk berubah, dan kehancuran yang mereka rasakan ketika mengalami merger atau akuisisi.

Lawrence dan Nohria (2002) menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk memenuhi empat *drive* dasar menjelaskan sekitar 60% indikator engagement, kepuasan, komitmen dan intention to quit. Mereka juga menemukan bahwa drive tertentu bagi sebagian

orang mempengaruhi lebih dari drive yang lain. Sebagai contoh, memenuhi *drive to bond* akan memiliki dampak pada komitmen, sedangkan memenuhi *drive to comprehend* terkait erat dengan engagement. Mereka menyimpulkan bahwa organisasi dapat meningkatkan motivasi secara keseluruhan dengan memuaskan keempat drive bersama-sama. Pada saat yang sama, masing-masing dari empat drive independen karena mereka tidak dapat dipesan secara hierarkis atau digantikan satu sama lain. Misalnya, Anda tidak dapat membayar gaji karyawan yang tinggi dan berharap bahwa mereka merasa antusias tentang pekerjaan mereka ketika faktor *bond*-nya kecil, atau pekerjaan tampak tidak berarti, atau ketika mereka merasa tidak berdaya. Oleh karena itu, untuk memotivasi sepenuhnya karyawan, organisasi dan manajer mereka harus menangani semua dari keempat drive. Untuk memenuhi semua empat dorongan emosi, Nohria dkk. (2008) menyatakan bahwa setiap drive paling baik dipenuhi kebijakan yang berbeda

Untuk memenuhi *drive to acquire*, sebuah organisasi harus membedakan antara karyawan berdasarkan kinerjanya : baik, rata-rata dan yang buruk dan menghubungkannya dengan jelas dan transparan terhadap kompensasi yang diberikan. Sistem penghargaan ini juga harus dipertimbangkan posisinya relatif terhadap industri. Lawrence dan Nohria (2002) menunjukkan bahwa sistem penghargaan ini meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. *Drive to bond* terpenuhi ketika budaya perusahaan mencakup dan mendorong adanya kerja tim, kolaborasi, keterbukaan dan persahabatan. Manajemen didorong untuk peduli dengan karyawan mereka, dan karyawan didorong untuk saling memperhatikan satu sama lain sehingga ada rasa kolegalitas dan rasa memiliki.

Desain pekerjaan yang menciptakan pekerjaan yang berarti, menarik dan menantang, merupakan dukungan untuk *drive to comprehend*. Karyawan juga ditantang untuk berpikir lebih kreatif dan luas tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk membuat perbedaan bagi organisasi, pelanggan, dan investor. *Drive to defend* terpenuhi ketika ada peningkatan transparansi, keadilan dan kesetaraan atas semua proses. Untuk menekankan karakteristik ini, manajemen kinerja dan proses alokasi sumber daya digunakan. Proses-proses ini membuat proses evaluasi dan keputusan transparan, adil dan jelas.

Berdasarkan karakteristik dari setiap generasi, dapat disimpulkan bahwa setiap generasi pekerja dapat dimotivasi dan bahkan dapat didemotivasi secara berbeda. Millennials, yang karakteristiknya menyukai pekerjaan yang menarik dan berarti, lingkungan kerja yang fun, hubungan pertemanan yang kuat, digambarkan akan memiliki kecenderungan memilih pekerjaan yang penuh arti dibandingkan kompensasi gajinya. Dalam teori motivasi Nohria, millennials akan cenderung memilih *drive to bond* dan *drive to comprehend* dibandingkan *drive to acquire*. Generasi X akan lebih memilih *drive to acquire*, mengingat latar belakang belakang dan preferensinya. Sedangkan generasi Boomers yang ingin dihargai dan diapresiasi, *drive to defend* merupakan pendorong motivasi yang dominan

Kebijakan Penanganan Kesenjangan Generasi Bank XYZ. Pada penelitian terdahulu (Winasis, 2017), ditemukan bahwa turn over karyawan di cabang Tanah Abang antara lain disebabkan karena tidak dipenuhinya ekspektasi kerja secara emosional. Menurut Ozcelik (2015), perusahaan memerlukan kebijakan human capital yang membahas dan bertujuan mengatasi perbedaan akibat kesenjangan generasi sehingga karyawan lebih terikat secara emosional terhadap perusahaan dengan memiliki antusiasme terhadap pencapaian kesuksesan pribadi dan perusahaan. Sebagai salah satu bank swasta terbesar di Indonesia, Bank XYZ menyadari bahwa SDM yang unggul merupakan salah satu faktor penentu keberlangsungan perusahaan. Kekhawatiran dunia usaha mengenai kemungkinan pengaruh buruk dari kesenjangan generasi telah menjadi fokus dari kebijakan SDM di bank XYZ. Beberapa kebijakan yang diterapkan sehubungan dengan isu ini adalah sebagai berikut :

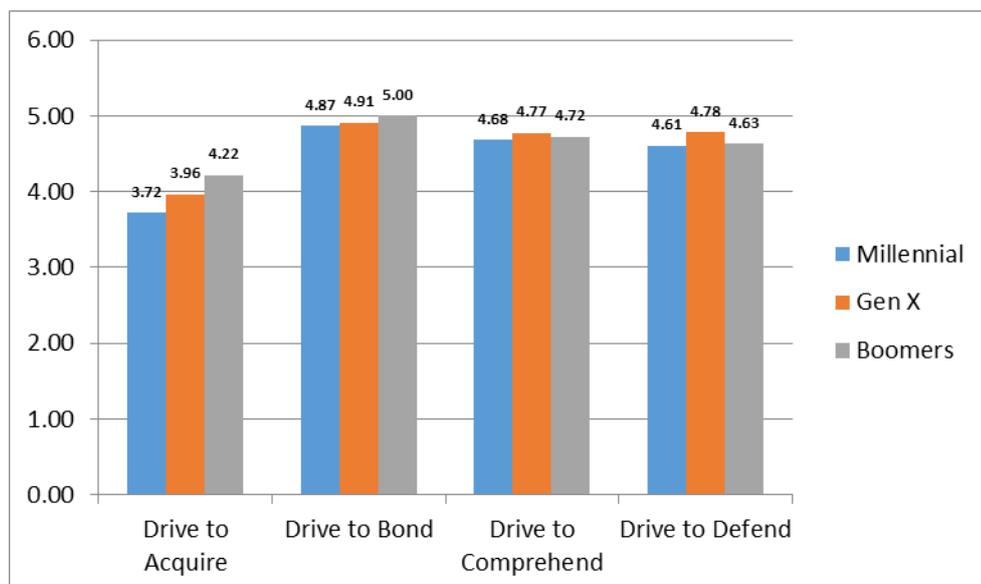
1. Sosialisasi potensi problematika Kesenjangan Generasi melalui meeting internal, program e-learning dan class program.
2. Keterbukaan informasi dengan kemudahan akses bagi seluruh level generasi karyawan. Penyampaian informasi yang dalam hal ini berhubungan dengan prosedur, kebijakan dan informasi disampaikan dengan berbagai sarana komunikasi dengan berbagai media sehingga mengakomodasi semua generasi, contohnya email broadcast, majalah internal

- (tersedia hardcopy dan elektronik), layanan call center, portal intranet, aplikasi mobile, aplikasi sosial internal, dan aplikasi sosial media.
3. Program Pembelajaran dan Pembelajaran berbasis teknologi, yang dapat diakses disemua tingkatan organisasi tanpa kendala waktu dan lokasi. Dengan kemudahan akses ini, karyawan mampu belajar secara mandiri, berbagai program dari *basic knowledge* seperti pengenalan komputer, aplikasi Microsoft office, sampai program pengembangan diri, tanpa perlu merasa malu dan rendah diri. Diharapkan akses ini dapat meningkatkan keinginan belajar dan berkembang tanpa batasan generasi. Saat ini Bank XYZ juga terus mengembangkan Mobile Learning yang merupakan media pembelajaran via aplikasi, melalui cloud system. Aplikasi ini khusus diciptakan untuk memfasilitas pembelajaran denerasi millennial, sementara pembelajaran e learning melalu PC intranet ditujukan untuk generasi diatasnya.
 4. Program Work-Life Balance, yang menjadi salah satu kritisi dari generasi X dan Millennial, juga disediakan oleh Bank XYZ melalui program pelatihan dan kegiatan komunitas.
 5. Layanan konseling disediakan untuk membantu karyawan menemukan solusi masalah kehidupan berorganisasi maupun pribadi

Bank XYZ menyadari bahwa potensi problem yang dapat timbul sehubungan dengan kesenjangan generasi, dapat menimbulkan cedera pada konsep *team engagement* yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan yang prima. Langkah-langkah mengatasi kemungkinan masalah yang timbul, dan penyesuaian kebijakan untuk mengakomodasi adanya perbedaan pandangan dan cara kerja antar generasi, sudah dilakukan selama beberapa tahun terakhir, dan diharapkan tidak menjadi masalah dalam operasional perbankan sehari-hari.

METODE

Untuk memperoleh data penelitian ini, dilakukan penyebaran kuisisioner 13 pertanyaan yang mewakili pernyataan 4-driver Nohria, dengan skala Likert, untuk karyawan di 7 kantor cabang Bank XYZ di area Tanah Abang. Total sejumlah 58 responden memberikan jawabannya, terdiri dari 26 orang (45 %) generasi millennial, 26 orang (45%) generasi X dan 6 orang (10%) dari generasi Boomers. Data kemudian diolah dan dikompilasi dengan spreadsheet.



Tabel 1. Grafik Motivator berdasarkan Sebaran Generasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel diatas menunjukkan nilai rerata untuk setiap motivator untuk setiap generasi. Terlihat bahwa setiap generasi memberikan titik berat pada *drive to bond* sebagai motivator dominan, dan *drive to acquire* sebagai motivator yang paling tidak dominan. Generasi X memilih *drive to defend* sebagai motivator level 2, disusul oleh *drive to comprehend* dan *drive to acquire*. Sedangkan Generasi Boomers dan milenial memilih *drive to comprehend* sebagai motivator level 2, disusul oleh *drive to defend* dan *drive to acquire*.

Untuk poin *drive to acquire*, tidak ada satu generasi yang mengklaim bahwa poin ini merupakan motivasi utama mereka. Namun generasi Boomers ternyata menempatkan drive ini lebih tinggi dari generasi lainnya. Kemungkinan dipicu oleh waktu kerja yang makin sedikit, mengingat generasi ini hanya memiliki beberapa tahun lagi untuk berkarya sebelum memasuki masa pensiun.

Dalam studi ini *drive to bond* memiliki nilai tertinggi, bahkan memperoleh nilai sempurna untuk generasi Boomers, dan sedikit lebih rendah untuk 2 generasi lainnya. Berdasarkan interview lanjutan terhadap beberapa responden generasi Boomers, semakin dekatnya masa pension menimbulkan kekhawatiran akan menurunkan kualitas hubungan sosial.

Untuk *drive to comprehend*, yang merupakan pemicu terbesar kedua dalam penelitian ini, nilai tertinggi dicapai untuk Generasi X, seiring dengan keinginan untuk memberikan kontribusi berarti bagi lingkungan pekerjaan. Motivator terakhir adalah *drive to defend*, yang merupakan besaran motivasi no 3, yang memiliki selisih kecil antara ke 3 generasi, menunjukkan adanya kebutuhan untuk merasa aman dan percaya diri, kebutuhan untuk mengekspresikan diri di pekerjaan di institusi yang mendahulukan kesetaraan dan keadilan.

PENUTUP

Pada penelitian ini, tidak terlihat adanya perbedaan yang signifikan terhadap motivasi berdasarkan sebaran generasi. Bahkan terlihat kecenderungan semua generasi memiliki faktor motivasi yang hampir serupa. Semua generasi memberikan nilai tertinggi untuk *drive to bond*, dan terendah pada *drive to acquire*, konsisten dengan penelitian Cole (2014), menunjukkan bahwa semua partisipan menilai pentingnya kerukunan kerja, menyenangkan lingkungan kerja yang bersahabat dan menikmati bekerja dalam tim. Hal ini mengindikasikan bahwa kekuatan tim adalah salah satu faktor yang harus terus digali dan dipertahankan untuk mencapai optimalisasi peningkatan kinerja perusahaan. Level *drive to bond* untuk boomers berada pada angka tertinggi hasil kuisisioner, meskipun generasi ini sudah mendekati masa pensiun, yang berarti karyawan generasi boomers masih berpotensi untuk dapat memberikan kontribusi terbaiknya dalam tim. Kondisi ini sesuai rekomendasi Deal (2007) menyatakan bahwa organisasi harus fokus mengolah dan menyelesaikan isu riil, jangan terpaku pada isu stereotip. Perlakuan yang baik dan adil kepada semua karyawan, akan memastikan retensi karyawan diharapkan tidak menjadi masalah. Jika sebuah organisasi terbukti menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja, tetap fokus pada usaha untuk menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan dapat menjalankan tugasnya sebaik-baiknya, terlepas dari umur dan generasinya, maka organisasi tersebut akan menjadi tempat berkarya yang baik untuk seluruh generasi. Masalah kesenjangan generasi mungkin akan timbul, namun jika di-manage dengan baik, tidak akan mempengaruhi motivasi, kinerja dan turn over karyawan.

Absennya pengaruh kesenjangan generasi terhadap 4 driver teori motivasi Nohria, sesuai dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh Nichols (2011). Untuk penelitian ini, kesimpulan yang bisa diambil adalah sbb : motivasi antar generasi tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan untuk kondisi di Bank XYZ. Potensi masalah yang timbul, perbedaan motivasi kerja sehubungan dengan dengan kesenjangan generasi, bukan menjadi masalah di Bank XYZ. Kemungkinan karena potensi masalah yang ditimbulkan dari kesenjangan generasi memang telah dipahami, dipantau dan ditangani dengan berbagai kebijakan yang diterapkan Bank XYZ, sehingga level kesenjangan menjadi kecil atau bahkan

hilang. Selanjutnya, perusahaan harus menjaga keempat pilar motivasi ini secara proporsional untuk mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Keterbatasan penelitian ini antara lain adalahnya kecilnya sampel penelitian. Untuk penelitian selanjutnya, bisa digunakan jumlah sampel yang lebih besar dari beberapa perusahaan lintas industri, dengan melibatkan beberapa variabel untuk mendapatkan data sebaran yang lebih nyata, dan menggunakan alat ukur yang lebih akurat, sehingga model kebijakan lintas generasi bisa disusun dan diimplementasikan

DAFTAR RUJUKAN

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Angur M, Natarajan R, Jahera J, (1999), Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 Iss: 3 pp. 116 – 125
- Cole, Samantha, (2014), Debunking the Workplace Generation Gap Myth Once and for all, *Fast Company* Artikel, November 2014
<https://www.fastcompany.com/3038528/debunking-the-workplace-generation-gap-myth-once-and-for-all>
- Deal J. (2007), *Retiring the Generation Gap: How Employees Young & Old Can Find Common Ground*. San Francisco, CA: John J. Wiley & Sons, Inc; 19-196.
- Glass, (2007), "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 Iss 2 pp. 98-10
- Goldstein, S (2017), "Millennials Perceive 'Good Leadership' Differently Than Everyone Else-- and They're Right", *Ink.com*, Agustus <https://www.ink.com/steve-goldstein/millennials-perceive-good-leadership-differently-t.html>
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choice*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lee, M. T., & Raschke, R.L. (2016), Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge* (2016)
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52(8), 969–997.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396
- Mustofa, A, Witjaksono N, (2017) "Kiat-kiat Sukses Bekerja Dengan Generasi Millennial", *Techniasia.Com* artikel daring edisi 1 Agustus 2017 <https://id.techniasia.com/tip-bekerja-dengan-millennial>
- Nichols, Nicole Renee (2011), *The Effects of Generational Differences on Workplace Motivation*, Sam M. Walton College of Business Publication, University of Arkansas
- Ozcelik G, (2015), Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding, *International Journal of Business and Management* Vol 10 No 3, p 99-107
- Robertson-Smith, G & Markwick, K. 2009, *Employee Engagement: A Review of current thinking*, Istituto for Employment Studies Publication, report 469
- Starks A, (2013), The Forthcoming Generational Workforce Transition and Rethinking Organizational Knowledge Transfer, *Journal of Intergenerational Relationships*, 11:3,
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–83.
- Walters, Robert (2016), *Generation Gaps? Mythbusting Assumptions About Age in the Workplace*, Whitepaper, <https://www.robertwalters.com.au/content/dam/robert-walters/country/australia/files/whitepapers/Generation%20gaps%20whitepaper.pdf>

- Winasis, S, et al, (2017), Working with Millennial Generation : How to Manage Team Engagement to Achieve Excellent Service. Case Study : Tanah Abang Main Branch, Private Bank ABC, Proceeding IEOM Conference Bandung March 2018, Article #274
- Winasis, S, (2018), How to Manage Generation Gap to Achieve Excellent Service in Banking Industry, pending for approval on Jurnal Mix UMB