

PERBEDAAN KELOMPOK GENERASI & TANTANGAN YANG DIHADAPI OLEH PERGURUAN TINGGI A

Triyo Utomo

Program Studi Psikologi, Universitas Trunojoyo Madura

ABSTRAK

Perguruan Tinggi A merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berada di salah satu daerah di Jawa Timur. Sebelum menjadi PTN, Perguruan Tinggi A merupakan Perguruan Tinggi Swasta, dan sudah ada sejak tahun 1980-an. Sudah ada ratusan Dosen dan Karyawan yang bekerja di Perguruan Tinggi A sampai sekarang. Karakteristik Dosen dan Karyawan tersebut tentunya sangat beragam mulai dari latar belakang pendidikan, asal daerah, dan tahun kelahiran. Pada tulisan ini, penulis akan lebih fokus kepada perbedaan karakteristik kelompok berdasarkan tahun lahir para Dosen dan Karyawan yang bekerja di Perguruan Tinggi A. Kelompok yang lahir pada tahun-tahun tertentu akan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan mereka yang lahir di tahun yang lain. Berdasarkan namanya, ada Generasi *Baby Boomers* (kelahiran Tahun setelah Perang Dunia II sampai dengan tahun 1960), Generasi X (kelahiran tahun 1961 sampai dengan tahun 1980), Generasi Y atau Millennial (kelahiran tahun 1981 sampai dengan tahun 2000), Generasi Z (kelahiran tahun 2001 sampai dengan tahun 2010), dan Generasi Alpha (kelahiran tahun 2010 sampai dengan tahun sekarang). Pada tulisan ini fokus peneliti hanya pada Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y atau Millennial, mengingat Dosen dan Karyawan tetap di Perguruan Tinggi A masuk dalam ketiga kategori tersebut. Adanya tiga kelompok generasi tersebut menimbulkan tantangan tersendiri bagi organisasi. Tantangan itu adalah adanya perbedaan dalam hal pandangan terhadap atasan, gaya kepemimpinan, serta umpan balik dan penghargaan.

Kata kunci: Perbedaan Generasi, Tantangan, *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, Generasi Millennial, Pandangan terhadap Atasan, Gaya Kepemimpinan, Umpan Balik dan Penghargaan.

I. PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi A merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Jawa Timur. Sebelum menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi A merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta. Perguruan Tinggi A baru berubah status menjadi PTN sejak tahun 2000-an. Tentu saja, di usia yang masih sangat muda ini, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh Perguruan Tinggi A sebagai salah satu PTN di Indonesia. Tantangan itu mulai dari tantangan sarana prasarana, finansial, maupun tantangan SDM (Sumber Daya Manusia).

Sebagai salah satu organisasi Pendidikan, Perguruan Tinggi A mempunyai berbagai macam sumber daya untuk menopang fungsi dan perannya. Sumber daya itu antara lain manusia, uang atau finansial, dan metode atau prosedur. Adapun elemen sumber daya yang

paling penting bagi organisasi adalah sumber daya manusia (Priyono & Marinis, 2008). Manajemen sumber daya manusia menjadi urat nadi institusi karena faktor manusia yang ditangani menjadi penentu jalan atau stagnannya aktivitas institusi (Arwildayanto, 2013). Hal ini menegaskan bahwa sukses tidaknya fungsi suatu organisasi sangat ditentukan oleh faktor SDM-nya.

Akan tetapi, masih ada beberapa persoalan yang menyangkut SDM di Perguruan Tinggi. Salah satunya adalah permasalahan tentang konflik yang terjadi di Perguruan Tinggi. Konflik yang melanda sejumlah perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia menarik untuk dicermati karena ada beberapa diantaranya dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian berlangsung dalam tempo waktu yang lama (Arwildayanto, 2016). Ada beberapa tipologi konflik di Perguruan Tinggi di Indonesia. Berikut ini adalah gambarannya:

| No. | Sumber Konflik | Upaya Penyelesaian | Dinamika Konflik |
|-----|-------------------------------------|---|--|
| 1. | Pemilihan Pimpinan (Suksesi) | <input type="checkbox"/> Pengangkatan pihak yang menang <input type="checkbox"/> Pengangkatan pihak yang kalah <input type="checkbox"/> Pemilihan ulang | <input type="checkbox"/> Mencari kesalahan kandidat (sumber karya ilmiah, akademik, keuangan, moral, dll) <input type="checkbox"/> Demo mahasiswa dan dosen serta pegawai menolak yang diangkat <input type="checkbox"/> Gugatan di pengadilan |
| 2. | Distribusi kekuasaan (kepemimpinan) | <input type="checkbox"/> Kompromi dengan kompetitor <input type="checkbox"/> Proforsional dan profesional <input type="checkbox"/> Tim sukses | <input type="checkbox"/> Melibatkan mitra kompetitor <input type="checkbox"/> Melibatkan orang profesional dalam kekuasaan <input type="checkbox"/> Mengakomodasi tim sukses dalam kekuasaan |
| 3. | Dominasi Kekuasaan | <input type="checkbox"/> Kekeluargaan <input type="checkbox"/> Etnis atau kedaerahan <input type="checkbox"/> Alumni atau almamater <input type="checkbox"/> Agama | <input type="checkbox"/> Dominasi beberapa keluarga <input type="checkbox"/> Dominasi etnis dan daerah <input type="checkbox"/> Dominasi berdasarkan keluarga |

Tabel 1.

Tipologi Konflik di Perguruan Tinggi (Arwildayanto, 2016)

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa sumber konflik di Perguruan Tinggi bisa dikelompokkan menjadi tiga hal. Tiga hal tersebut yaitu pemilihan pimpinan, distribusi kekuasaan, dan dominasi kekuasaan. Ketiga hal tersebut juga menjadi tantangan tersendiri bagi Perguruan Tinggi A. Jika potensi konflik tersebut bisa dikelola, tentunya hal ini akan berkontribusi positif bagi organisasi. Begitu juga sebaliknya. Apabila potensi konflik ini tidak bisa dikelola dengan baik, maka ini berdampak negatif bagi institusi Perguruan Tinggi A. Guna mengetahui kenapa sumber konflik itu bisa muncul, salah satunya adalah melalui sudut pandang yang digunakan oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi. Perbedaan sudut pandang ini terjadi pada tiap individu di organisasi. Menurut teori tentang Generasi oleh William Strauss dan Neil Howe, pandangan individu sangat tergantung dari rentang waktu tahun dimana ia dilahirkan (Nugroho, 2016). Pada tulisan ini penulis fokus kepada tantangan yang muncul dari perbedaan sudut pandang antar kelompok individu yang dilahirkan pada tahun tertentu dengan menggunakan perspektif teori generasi yang dicetuskan oleh Strauss-Howe.

William Strauss dan Neil Howe merupakan ahli sejarah yang menelusuri sejarah Amerika Serikat secara mendalam, dan menjelaskan tipe-tipe generasi dan suasana di sejarah Amerika Serikat. Meskipun teori didasarkan pada sejarah Amerika, LifeCourse Associates (sebuah institusi konsultasi yang didirikan oleh Strauss dan Howe) mengembangkan teori ini dengan mempelajari tren dari berbagai negara dan menemukan siklus yang hampir sama (Nugroho, 2016).

Teori generasi menjelaskan tentang karakteristik-karakteristik dari kelompok-kelompok generasi. Kelompok generasi tersebut diantaranya adalah Baby Boomers, Generation X, Generation Y, dan Generation Z. Pengelompokan generasi tersebut didasarkan atas pengelompokan berdasarkan tahun kelahiran. Hal ini menjadi penting karena tiap generasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Perguruan Tinggi A sendiri memiliki SDM yang cukup beragam dari aspek tahun kelahiran. Berikut ini adalah data dosen dan karyawan tetap Perguruan Tinggi A berdasarkan tahun lahirannya yang dikelompokkan menurut teori generasi Strauss-Howe.

| Status | Tahun Kelahiran | | |
|----------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | 1946 – 1964 (Baby Boomers) | 1965 – 1980 (Generasi X) | 1981 – 2000 (Generasi Y) |
| Dosen Tetap | 42 orang (10,58%) | 248 orang (62,47%) | 107 orang (26,95%) |
| Karyawan Tetap | 11 orang (6,04%) | 122 orang (67,03%) | 49 orang (26,92%) |
| Total | 53 orang (9,1%) | 370 orang (64%) | 156 orang (26,9%) |

Tabel 2.

Data Dosen dan Karyawan Tetap Perguruan Tinggi A
(Sumber: Kepegawaian Perguruan Tinggi A Tahun 2017)

Berdasarkan tabel 2, tampak bahwa mayoritas Dosen dan Karyawan tetap Perguruan Tinggi A masuk pada kelompok Generasi X. Adapun di peringkat kedua adalah kelompok Generasi Y, disusul di urutan terakhir adalah kelompok *Baby Boomers*. Penulis memilih hanya dosen dan karyawan tetap dengan pertimbangan bahwa hanya dosen dan karyawan tetap yang bisa menduduki jabatan struktural. Dengan menduduki jabatan struktural, dosen dan karyawan tetap bisa membuat kebijakan untuk organisasi, sehingga memberikan pengaruh yang besar bagi organisasi.

Adanya komposisi seperti yang tertulis pada tabel 2 tentunya membawa dampak tersendiri dalam dinamika organisasi. Pada konteks tulisan ini, ruang lingkupnya adalah tantangan yang dihadapi Perguruan Tinggi A karena adanya perbedaan generasi berdasarkan teori generasi oleh William Strauss dan Neil Howe.

II. PEMBAHASAN

Berdasarkan data tabel 2, jumlah SDM terbanyak di Perguruan Tinggi A adalah Generasi X yaitu sebesar 370 orang atau sekitar 64% dari keseluruhan jumlah dosen dan karyawan. Hal ini menjadikan generasi X bisa memberikan pengaruh besar bagi Perguruan Tinggi A. Urutan terbesar selanjutnya ditempati oleh generasi Y, sejumlah 156 orang dosen dan karyawan tetap atau 26,9% dari total keseluruhan dosen dan karyawan. Adapun di urutan ketiga adalah generasi *baby boomers* dengan jumlah 53 orang atau sekitar 9,1% dari total keseluruhan. Selanjutnya akan dibahas tentang perbedaan kelompok generasi dari beberapa konteks sudut pandang.

Pandangan terhadap atasan

Pada konteks bagaimana kelompok Generasi X memandang atasan di tempat kerja, kelompok ini menginginkan atasan yang mampu untuk diajak berbicara dan bisa menjadi teladan (Sugembong & Sudarmoyo, 2017). Kelompok generasi X kurang menyukai atasan yang hanya memberikan perintah tanpa adanya teladan. Pada awalnya, generasi X cenderung ragu-ragu atau kurang percaya terhadap atasan yang berkuasa. Akibatnya, kelompok generasi X akan menguji pihak atasan terlebih dahulu. Tindakan menguji itu bisa berupa sikap maupun tindakan untuk mengetahui kapasitas pimpinannya. Hal ini tentu saja berbeda dengan kelompok terbesar kedua, yaitu Generasi Y. Di mata generasi Y, meski mereka menguji figur otoritas, tetapi mereka akan mencari figur otoritas apabila memerlukan adanya bimbingan atau pedoman dalam bekerja. Di sisi lain, para pimpinan Perguruan Tinggi A, untuk posisi Rektor dan Wakil Rektor, semuanya berasal dari Generasi *Baby Boomers*. Adapun untuk pimpinan para Dekan di lingkungan Perguruan Tinggi A, hampir setengahnya (3 dari 7 Dekan) juga berasal dari Generasi *Baby Boomers*. Selebihnya (4 dari 7 Dekan) berasal dari Generasi X. Dengan komposisi seperti ini, Generasi *Baby Boomers* masih mempunyai peran besar dalam hal kepemimpinan institusi Perguruan Tinggi A. Tentu saja, adanya pandangan Generasi X dan Generasi Y terhadap figur atasan kampus merupakan representasi pandangannya terhadap kelompok Generasi *Baby Boomers* yang sekarang menjadi pucuk pimpinan kampus (rektorat), dan sebagiannya di level pimpinan fakultas. Generasi *Baby Boomers* cenderung melihat dasar kepemimpinan adalah senioritas, yang itu berbeda dengan pandangan Generasi X dan Generasi Y. Dengan adanya pandangan Generasi X dan Generasi Y yang cenderung skeptis terhadap otoritas dan ingin mengujinya, tentu menjadi tantangan tersendiri bagi Generasi *Baby Boomers*, yang sekarang menjadi pimpinan kampus. Hal ini terjadi karena Generasi X dan Generasi Y lebih melihat peran pimpinan bagi organisasi kampus, dan tidak melihat dari sisi senioritas dan status semata. Apabila pimpinan kampus bisa memenuhi harapan Generasi X dan Generasi Y terkait bagaimana figur atasan yang seharusnya, maka dinamika organisasi di Perguruan Tinggi A akan berjalan dengan lancar dan minim terjadi konflik. Akan tetapi jika pimpinan kampus tidak bisa memenuhi harapan tersebut, maka kemungkinan bisa terjadi konflik, sehingga bisa mempengaruhi kinerja organisasi secara umum.

Gaya kepemimpinan

Perbedaan antara Generasi *Baby Boomers*, Generasi X dan Generasi Y, tidak hanya terkait cara pandang terhadap figur atasannya, tetapi juga gaya kepemimpinannya. Generasi *Baby Boomers* cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang berdasarkan konsensus atau

kesepakatan bersama. Sedangkan pada Generasi X, gaya kepemimpinannya lebih didasarkan kepada kompetensi dan lebih terbuka terhadap pertanyaan. Adapun pada Generasi Y, gaya kepemimpinannya lebih berdasarkan kepada pencapaian prestasi.

Perbedaan orientasi dari tiga kelompok generasi tersebut merupakan hal yang unik dan harus bisa dikelola dengan baik. Contoh, dalam memimpin pelaksanaan suatu program kerja, Generasi *Baby Boomers* akan berusaha mencari konsensus dari berbagai pihak yang terkait. Hal tersebut tentu saja berbeda bagi Generasi X, yang berusaha untuk mengutamakan aspek kompetensi tiap orang dalam pelaksanaan suatu program kerja. Bagi mereka yang berada pada kelompok Generasi X, konsensus bukan menjadi prioritas utama. Sedangkan untuk Generasi Y, gaya kepemimpinan lebih fokus kepada prestasi. Generasi Y tidak lagi fokus kepada kompetensi, tetapi sudah meningkat kepada orientasi terhadap prestasi. Gaya kepemimpinan Generasi Y akan lebih mengutamakan kepada pencapaian prestasi, dan tidak hanya aspek kompetensi.

Berbagai perbedaan tersebut harus bisa disikapi dengan baik. Adanya gaya kepemimpinan yang berbeda, bisa menjadi peluang sekaligus menjadi ancaman dalam dinamika organisasi. Bisa menjadi peluang apabila perbedaan gaya kepemimpinan tersebut bisa saling melengkapi satu sama lain antara pihak-pihak yang berasal dari beberapa kelompok generasi yang berbeda. Akan tetapi, adanya perbedaan gaya kepemimpinan juga dapat menjadi ancaman jika perbedaan tersebut memicu terjadinya konflik pada pihak-pihak yang terkait. Konflik bisa saja terjadi jika pihak-pihak terkait tidak bisa saling menghargai satu sama lain terkait gaya kepemimpinannya. Pada konteks Perguruan Tinggi A, kedua kemungkinan itu bisa saja terjadi mengingat unsur pimpinan pada level Fakultas dan Program Studi sudah sangat beragam jika dilihat berdasarkan asal kelompok Generasinya.

Umpan balik dan penghargaan

Apabila dilihat dari perspektif umpan balik dan penghargaan, ketiga kelompok generasi tersebut juga memiliki perbedaan orientasi satu sama lain. Pada kelompok Generasi *Baby Boomers*, uang dan adanya pengakuan dari publik (dalam bentuk sertifikat-sertifikat maupun gelar) merupakan hal yang diprioritaskan. Individu yang berasal dari kelompok Generasi *Baby Boomers* biasanya suka memperlihatkan simbol-simbol atas keberhasilan atau kesuksesan mereka. Hal ini berbeda dari kelompok Generasi X dan Generasi Y. Pada Generasi X, mereka tidak berorientasi pada adanya pengakuan publik atas prestasinya. Penghargaan yang diharapkan bagi kelompok Generasi X yaitu adanya kebebasan dan waktu luang dalam pekerjaan. Selain itu, Generasi X menginginkan adanya umpan balik yang konstruktif terkait

dengan pekerjaannya. Hal ini dimaksudkan supaya individu bisa mengembangkan diri di pekerjaannya. Adapun pada Generasi Y, orientasi penghargaan yang diharapkan adalah kerja yang bermakna, adanya umpan balik yang sering terhadap pekerjaannya, serta adanya kejelasan tujuan dan harapan terkait pekerjaannya dari pihak organisasi tempat kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, terlihat bahwa orientasi umpan balik dan penghargaan yang diharapkan oleh ketiga kelompok Generasi sangat beragam satu sama lain. Pada konteks Dosen dan Karyawan Perguruan Tinggi A, diperlukan adanya kepekaan dan rasa saling menghormati serta berbagi antar elemen yang ada, supaya tercipta kolaborasi kerja yang positif dan mendukung terhadap pencapaian visi misi organisasi. Hal ini perlu dilakukan karena Dosen dan Karyawan Perguruan Tinggi A terdiri atas kelompok Generasi yang berbeda. Untuk era sekarang, Perguruan Tinggi A harus lebih banyak fokus kepada penghargaan yang terkait dengan adanya umpan balik yang konstruktif dan adanya kebebasan dalam bekerja, baik bagi Dosen maupun Karyawan. Hal ini karena mereka (kelompok Generasi X dan Generasi Y) adalah anggota terbesar di kampus Perguruan Tinggi A (kurang lebih 80%).

Dari berbagai penjelasan tentang karakteristik Generasi *Baby Boomers*, Generasi X dan Generasi Y pada konteks Karyawan dan Dosen di lingkungan Perguruan Tinggi A, terlihat bahwa memang ada perbedaan karakteristik dari ketiga kelompok Generasi tersebut. Pada konteks organisasi, hal itu bisa menjadi sebuah peluang maupun menjadi hambatan bagi Perguruan Tinggi A. Hal ini sangat tergantung bagaimana segenap Civitas Akademik Perguruan Tinggi A menyikapinya. Akan menjadi sebuah peluang jika seluruh Dosen maupun Karyawan bisa menyikapinya dengan positif. Positif dalam arti ada rasa saling menghargai dan menghormati satu sama lain terhadap berbagai perbedaan yang ada. Akan tetapi, perbedaan tersebut juga dapat menjadi hambatan jika pihak-pihak yang ada hanya melihat dari perspektifnya sendiri tanpa bersedia untuk terbuka terhadap berbagai perspektif yang lain, yang berbeda dari perspektifnya. Apalagi, sebagai kampus Perguruan Tinggi Negeri yang relatif masih muda, Perguruan Tinggi A akan menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang. Tentu saja, tantangan tersebut akan bisa dihadapi apabila ada kesolidan yang terbentuk dari berbagai segenap elemen Dosen dan Karyawan.

III. KESIMPULAN

Perguruan Tinggi A adalah salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Jawa Timur. Perguruan Tinggi A mulai berlatih status menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN)

mulai tahun 2000-an. Sebagai PTN yang baru berdiri, Perguruan Tinggi A memiliki banyak tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan yang ada adalah di bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Adapun persoalan yang menyangkut bidang SDM, salah satunya adalah tentang konflik. Konflik terjadi ketika organisasi tidak mampu menjawab tantangan dinamika internal yang ada. Tantangan tersebut diawali dari adanya perbedaan sudut pandang dari tiap individu yang ada di organisasi. Salah satu sumber perbedaan sudut pandang itu adalah adanya perbedaan kelompok generasi diantara SDM yang ada di organisasi. Generasi yang dimaksud disini yaitu rentang waktu dimana individu dilahirkan. Menurut teori generasi, ada beberapa kelompok generasi yaitu Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z.

Pada SDM Dosen dan Karyawan tetap di Perguruan Tinggi A, hanya terdapat tiga kelompok generasi. Tiga kelompok generasi itu adalah Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y. Adanya tiga kelompok generasi tersebut di Perguruan Tinggi A memiliki dampak pada beberapa aspek. Aspek tersebut yaitu perbedaan pandangan terhadap atasan, gaya kepemimpinan, umpan balik dan penghargaan. Adanya perbedaan pandangan tersebut di satu sisi dapat berdampak positif jika bisa disikapi dengan baik. Pada sisi yang lain bisa memiliki akibat yang negatif bagi dinamika organisasi ketika tidak dapat dikelola dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arwildayanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta.
- Arwildayanto. (2016). Mengelola Potensi Konflik oleh Pimpinan Puncak (Studi Kasus Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia). *International Seminar on Education (ISE) 2nd*, hal 1328-1337
- Generational Differences Chart. WMFC [on-line]. Diakses pada tanggal 17 Juni 2018 dari <http://www.wmfc.org/uploads/GenerationalDifferencesChart.pdf>
- Nugroho, Satrio, Reynaldi. (2016). Pengantar Teori Generasi Strauss-Howe. *Majalah Ganesha*

– *Kelompok Studi Sejarah, Ekonomi, dan Politik*. Bandung: Institut Teknologi

Bandung Priyono,& Marinis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo:

Zifatama Publisher

Sarwono, Sarlito W. (2012, Februari). *Y Generation at Work*. Makalah dipresentasikan pada pertemuan 5th Psychology For Non Psychologist Conference

Sugembong, & Sudarmoyo. (2017). Fenomena Gen X dan Tantangannya di Tempat Kerja. *Proceeding Simposium Nasional IATMI 25-28 Juli 2007, UPN "Veteran" Yogyakarta*