

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KARAKTERISTIK MULTIGENERASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Abd. Gafur

Pelaksana pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan

Jl. D.I. Panjaitan No 24 Banjarmasin

Email : gav.macazzart@gmail.com; abd.gafur@depkeu.go.id

Abstract

Nowdays, multigenerational workforce has become an issue that appears in almost every organization that has been established for a long time, even on the Directorate General of Treasury. The existence of several generations of working make the work environment becomes more complex because individuals with wide age range will have way of thinking, habits, attitudes, values and different lifestyles. The transformation process of DG Treasury increases rapidly which requires the employee from all group generations to upgrade their knowledge and increase their competence. With high competence, it will affect directly on employee's performance which gives maximum contribution in the organization. This study aims to analyze the effect of competence on employee's performance with multigenerational characteristics as a moderating variable. This study uses correlational study which mixes quantitative and qualitative method. The sampling technique is total sampling with scope in the whole population of the South Kalimantan Province Regional Office of Directorate General of Treasury. Meanwhile, the technique data analysis uses descriptive analysis and hypothesis testing which use multiple linear regression analysis. The study shows that multigenerational characteristic variable does not moderate on the effect of variable competencies in the employee's performance. Besides, the composition of the generation, generally does not significantly affect to the performance of the organizational units.

Keywords : Multigenerational, Competencies, Performance

Intisari

Dewasa ini, multigenerasi telah menjadi sebuah isu yang muncul hampir di setiap organisasi yang telah berdiri sejak lama, tak terkecuali pada organisasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Adanya beberapa generasi usia di dalam dunia kerja membuat lingkungan kerja menjadi lebih kompleks karena individu dengan rentang usia yang lebar akan memiliki cara berpikir, kebiasaan, sikap, tata nilai dan gaya hidup yang berbeda. Proses transformasi Ditjen Perbendaharaan yang sedemikian cepat mengharuskan setiap pegawai dari semua kelompok generasi meng-*upgrade* pengetahuan dan meningkatkan kompetensinya. Dengan kompetensi yang tinggi, maka akan berdampak secara langsung terhadap kinerja individu sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan karakteristik multigenerasi sebagai variable pemoderasi. Penelitian ini adalah penelitian korelasional dengan metode campuran antara kuantitatif dan kualitatif. Teknik pengambilan sampel adalah total sampling dengan populasi keseluruhan pelaksana di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis deskripsi dan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable karakter multigenerasi tidak memoderasi pada pengaruh variable kompetensi terhadap kinerja. Selain itu, komposisi generasi, secara umum tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja unit organisasi.

Kata Kunci : Multigenerasi, Kompetensi, Kinerja

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dan bagian integral dari suatu organisasi. Manusia menjadi unsur terpenting yang mutlak dianalisis dan dikembangkan. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi (Fathoni Abdurrahmat, 2006). Bahkan menurut Anies Baswedan (2014), kekayaan terbesar sebuah bangsa adalah manusianya.

Sebagai sebuah organisasi, sukses tidaknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam melaksanakan visi dan misinya, tidak mungkin tercipta tanpa dukungan SDM yang memadai meskipun *tools* yang digunakan telah berbasis teknologi. Tujuan organisasi hanya akan tercapai apabila tim kerja pada setiap unit dapat menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang tercipta dengan koordinasi yang baik. Tim kerja yang solid tentunya menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan hasil yang diperoleh apabila dikerjakan masing-masing individu.

Sebagai organisasi yang berdiri sejak tahun 1945, Ditjen Perbendaharaan (dahulu Ditjen Anggaran) saat ini telah memiliki SDM yang sangat heterogen dengan beberapa generasi dan tersebar hampir diseluruh pelosok tanah air. Komposisi SDM multigenerasi ini menjadi sebuah tantangan untuk dapat dikelola dengan baik. Multigenerasi adalah gabungan dari beberapa generasi usia dalam suatu unit kerja dan merupakan isu yang muncul setelah generasi yang lahir diatas tahun 1980-an memasuki dunia kerja. Dan untuk pertama kalinya, setiap organisasi yang telah eksis sejak lama memiliki tiga tipe generasi yaitu *Baby Boomers* (50 tahun ke atas), Generasi X (35 – 49 tahun) dan Generasi Y (34 tahun ke bawah). Oleh karena itu, organisasi yang terdiri kelompok-kelompok generasi yang berbeda membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, atau yang bisa memanfaatkan keunggulan masing-masing kelompok generasi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing organisasi (David Staney, 2010).

Data menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada generasi *baby boomers* masih mendominasi sebagian besar unit terutama di Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN daerah. Seiring dengan perkembangan organisasi dan pemanfaatan teknologi, generasi ini seakan-akan merasa “termarginalkan”. Misi pengelolaan SDM Ditjen Perbendaharaan yang saat ini dituntut menjadi SDM yang kritis, analitis dan berorientasi pada teknologi telah membuat generasi ini merasa terasing dari organisasi yang telah membesarkannya.

Di sisi lain, pegawai pada kelompok generasi Y menjadi generasi yang sangat antusias dan akrab dengan teknologi. Tak dapat dipungkiri, tenaga-tenaga *fresh graduate* sangat diperlukan untuk cepat merespon perkembangan organisasi yang begitu dinamis. Hal ini yang akhirnya menimbulkan kesenjangan/*gap* antara generasi muda dan tua atau senior dan junior. Dalam kondisi seperti itu, seharusnya pola kepemimpinan menjadi sebuah solusi dengan memahami karakteristik masing-masing generasi dan memadukannya menjadi sebuah tim yang saling melengkapi. Namun realita menunjukkan bagaimana generasi muda selalu menjadi tenaga handal di setiap unit kerja, sementara generasi tua seakan-akan hanya menjadi beban.

Ketimpangan itu tentu akan menimbulkan benih konflik di antara sesama pegawai. Komunikasi yang buruk akan lebih memperkeruh keadaan akibat pribadi-pribadi yang berbeda, di mana yang senior merasa kurang dihargai, sementara yang junior merasa paling mampu di antara yang lain. Permasalahan ini jika terus berlanjut akan menyebabkan suasana kerja yang tidak kondusif dan tentunya akan berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Selain itu, disahkannya UU No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan peluang bagi tenaga profesional non PNS dapat menduduki jabatan-jabatan strategis di lingkungan pemerintahan. Untuk itu PNS dituntut agar cepat mengantisipasi perubahan tersebut dengan selalu meningkatkan kompetensinya. Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi tinggi dipandang dapat mendukung kinerja pegawai dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi.

Hal inilah yang membuat penulis tertarik untuk mendalami kondisi pengelolaan SDM Multigenerasi khususnya di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan. Adapun tujuan penelitian ini adalah, *pertama* menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan karakteristik multigenerasi sebagai pemoderasi (memperkuat/memperlemah), *kedua* menganalisis hubungan komposisi generasi terhadap kinerja dan *ketiga* mengkaji metode manajemen yang tepat diaplikasikan dalam mengelola SDM Multigenerasi sehingga dapat memberikan potensi maksimal mereka pada organisasi. Penelitian ini dibatasi lokasinya hanya pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan dengan sampel subjek penelitian hanya pada pegawai pelaksana yang bertujuan untuk melihat perspektif yang berbeda pada tiap generasi pegawai pelaksana yang merupakan ujung tombak pelaksana kebijakan.

B. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Setiap periode waktu memunculkan generasi tersendiri yang dapat dikenali dengan karakter mereka yang khas. Dewasa ini mulai banyak disoroti adanya kemunculan anak-anak yang disebut sebagai “generasi platinum”. Pemberian istilah ini adalah untuk membedakan dengan generasi-generasi terdahulu yang sebelumnya dikenal dengan Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y (Chandra, 2013). Kumpulan generasi inilah yang disebut sebagai multigenerasi. Saat ini Ditjen Perbendaharaan memiliki 3 (tiga) generasi yaitu:

1. Generasi *Baby Boomers*

Generasi ini lahir dengan dilatarbelakangi oleh tingkat kelahiran yang tinggi pasca perang dunia kedua, yaitu antara tahun 1946 hingga tahun 1964. Perkiraan jumlahnya adalah 30% dari total populasi. Dengan ikon “*kami*”, generasi ini mempunyai karakter sebagai seorang pahlawan, berorientasi pada kenyamanan, dan merespon terhadap petunjuk pencapaian. Namun, generasi ini telah mulai beradaptasi dengan lingkungan sekitar sehingga telah mengalami musimnya *rock and roll* ala Elvis Presley, mengenal televisi, melakukan demonstrasi, dapat membedakan ras-nya masing-masing, dan lain-lain. Acapkali generasi *baby boomers* disebut sebagai generasi penentu karena setiap individu telah mulai menentukan perubahan untuk masa depan walaupun masih dalam skala yang sangat kecil.

2. Generasi X

Generasi yang lahir pada periode 1965 hingga 1980. Dengan jumlah 30% dari keseluruhan populasi, generasi ini mampu *survive* diantara dua generasi sebelum dan sesudahnya yang berbeda karakter. Icon yang diusung dalam generasi X adalah “*saya*”. Budaya yang dominan adalah budaya pop dan adanya ledakan informasi yang besar, karena anak-anak generasi ini sangat akrab dengan kemunculan video game. Generasi ini memiliki karakter yang sinis, skeptis, dan kurang optimis menatap masa depan. Namun generasi ini dikenal sebagai generasi yang akrab dengan teknologi dan memiliki jiwa *entrepreneurship*, yang dapat dilihat betapa organisasi-organisasi raksasa di internet adalah buatan dari anak-anak generasi X.

3. Generasi Y

Generasi yang lahir pada periode tahun 1981 sampai 1995. Jumlahnya yang 52% dari total populasi, sukses mengusung icon “*semua*”. Dapat dikatakan generasi Y berhasil menciptakan *breakthrough* dalam berbagai bidang. Generasi ini mengalami

peningkatan dalam integritas, dibesarkan dalam era persatuan, optimis, serta era daur ulang. Selain itu respon terhadap ide baru yang dilatarbelakangi oleh filosofi, pengalaman, pesan multi generasi sangat cepat terjadi. Generasi yang tumbuh ditengah booming-nya MTV di akhir tahun 2000-an, sehingga mereka memiliki dandanan, gaya hidup dan pergaulan yang tersihir oleh endorser pembawa acara MTV. Tidak heran generasi ini terkadang mengklaim dirinya sebagai “generasi MTV”. Hal ini sebetulnya tidak dapat dipungkiri karena pengaruh televisi terhadap perubahan karakter yang menuju kebebasan sangatlah besar.

Kompetensi merupakan salah satu aspek yang menentukan kinerja pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan. Kompetensi tersebut harus selalu dalam tatanan kesatuan stratejik, yaitu bahwa kompetensi harus dapat mendukung sistem kerja berdasarkan *team work* (Alwi-1998). Kompetensi berkaitan dengan *skill*, *knowledge* dan *know how* untuk membentuk kapabilitas individu (Long & Vickers-Koch, 1995). Wright *et al.* (1998) mengungkapkan bahwa keefektifan sumberdaya manusia dan kinerja berkaitan dengan kompetensi inti. Semakin meningkat kompetensi sumberdaya manusia, maka akan semakin tinggi efektifitas dan kinerja karyawan.

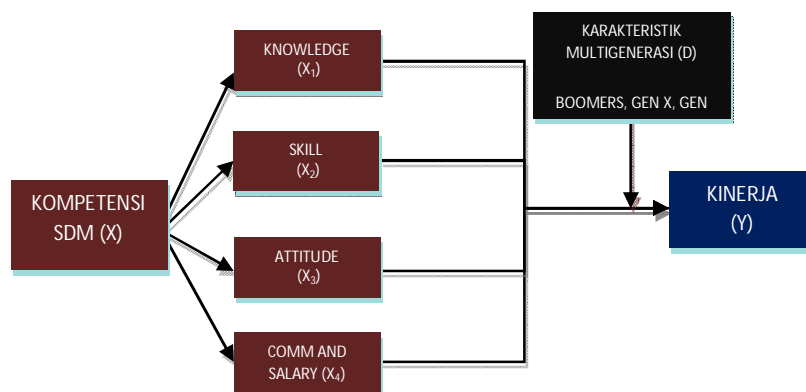
Boyatzis (1982) berargumen bahwa kompetensi merupakan *characteristic* yang secara *causal* terkait dengan kinerja yang efektif terhadap pekerjaan. Dengan demikian kompetensi merupakan anteseden faktor yang mendahului peningkatan kinerja. As’ad (1984) mengemukakan bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu termasuk kompetensi dan multigenerasi.

Berdasarkan teori diatas, hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

- H1 = Secara parsial variabel *knowledge* (pengetahuan) berpengaruh terhadap kinerja
- H2 = Secara parsial variabel *skill* (keterampilan) berpengaruh terhadap kinerja
- H3 = Secara parsial variabel *attitude* (sikap) berpengaruh terhadap kinerja
- H4 = Secara parsial variabel *communication and salary* (komunikasi dan imbalan) berpengaruh terhadap kinerja
- H5 = Secara simultan variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan karakteristik multigenerasi sebagai pemoderasi (yang dapat memperkuat/ memperlemah)

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional untuk melihat sejauh mana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan karakteristik multigenerasi sebagai variabel moderasi. Sedangkan metodologi yang digunakan merupakan metodologi campuran antara kuantitatif dengan kualitatif. Kuantitatif yaitu hasil pengukurannya merupakan data kualitatif yang diangkakan atau *scoring*, sedangkan kualitatif berasal dari jawaban responden atas pertanyaan pada kuisioner dan wawancara. Selain menggunakan data kuisioner sebagai data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa hasil pembinaan dan supervisi KPPN Semester II Tahun 2013 Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal yang digunakan sebagai data pembanding dengan data kinerja KPPN.



Gambar 1. Model Penelitian

Persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

I. $Y = a + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \varepsilon$

II. $Y = a + \alpha_1 X + \alpha_2 D_2 + \alpha_3 D_3 + \varepsilon$

Dengan notasi variabel sebagai berikut :

Y = Kinerja

a = Konstanta

α = Koefisien regresi

X = *Performance* (Kinerja)

X₁ = *Knowledge* (Pengetahuan)

X₂ = *Skill* (Keterampilan)

X₃ = *Attitude* (Sikap)

X₄ = *Communication & Salary* (Komunikasi dan Imbalan)

D = Karakteristik Generasi (*Variabel Dummy*) yang terdiri 3 (tiga) kategori : *Baby Boomers* (D_1), Gen X (D_2) dan Gen Y (D_3)

Berdasarkan persamaan I diatas dapat dijelaskan bahwa variabel terikat (kinerja) dipengaruhi oleh variabel bebas *Knowledge, Skill, Attitude, Communication* dan *Salary*, sementara untuk persamaan II, variabel dependen (kinerja) dipengaruhi oleh variabel *dummy* karakteristik generasi, yakni Gen X dan Gen Y, sedangkan variabel *baby boomers* sebagai referensinya.

Untuk melihat rata-rata tingkat kinerja sebagai pembanding antar karakteristik multigenerasi, diperoleh dari persamaan sebagai berikut :

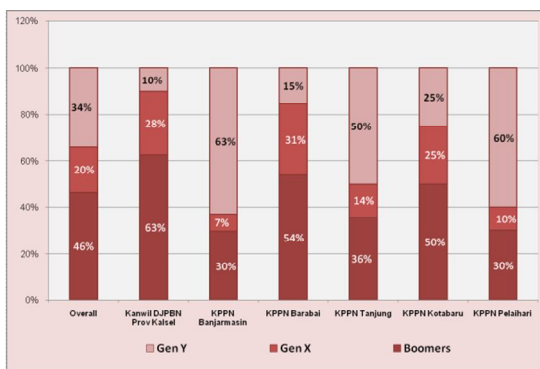
$$D_1 = a + \alpha_1 X$$

$$D_2 = a + \alpha_1 X + \alpha_2$$

$$D_3 = a + \alpha_1 X + \alpha_3$$

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif



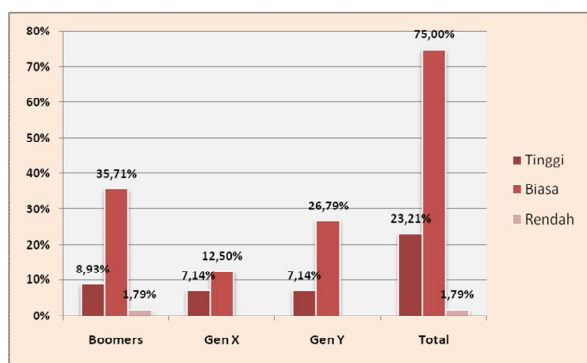
Grafik 1. Deskripsi Responden Menurut Generasi Per Unit Kerja
(Sumber : Data Penelitian diolah)

49 tahun) sebesar 20 %. Komposisi *baby boomers* terbesar berada di unit Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan, sedangkan generasi Y terbesar berada di unit KPPN Banjarmasin.

Hasil pengukuran indeks dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *salary* atau imbalan masih menjadi variabel dengan capaian indeks yang paling rendah. Indikator tersebut semakin menguatkan hasil survei *employee engagement* yang dilaksanakan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan pada tahun 2013 yang menjadikan gaji dan tunjangan sebagai salah satu skala prioritas. Dari sisi kuantitas kerja, diketahui bahwa terdapat permasalahan terkait pembagian tugas yang timpang di antara pegawai dan dari

sisi kualitas, para pegawai menganggap bahwa hasil kerjanya tidak selalu memuaskan atasannya dan keengganan meminta bantuan pada rekan kerja. Nampak bahwa pola komunikasi kurang berjalan baik di antara sesama pegawai maupun kepada atasannya.

Bila ditinjau dari kelompok generasi, diketahui bahwa skor rendah pada setiap kelompok generasi secara umum terdapat pada variabel-variabel yang sama diantaranya, pola komunikasi dan pemerataan pembagian kerja. Adapun variabel yang nampak berbeda terdapat pada variabel *knowledge* (pengetahuan) yang hanya ada pada kelompok *baby boomers*. Mereka yang ada pada kelompok ini menganggap bahwa tingkat pemahaman terkait aturan-aturan sudah mengalami penurunan. Sering terjadinya perubahan aturan yang disebabkan dinamika organisasi dan kebijakan, membuat mereka sulit untuk cepat beradaptasi. Hasil penelitian ini harus ditindaklanjuti dengan memberikan *treatment* khusus dengan kegiatan *transfer knowledge* secara intensif dan berkelanjutan.

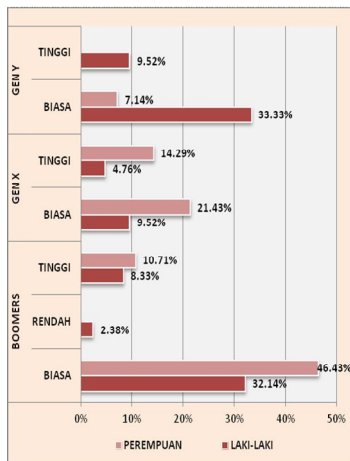


Grafik 1. Deskripsi Kinerja Multigenerasi
(Sumber : Data Penelitian diolah)

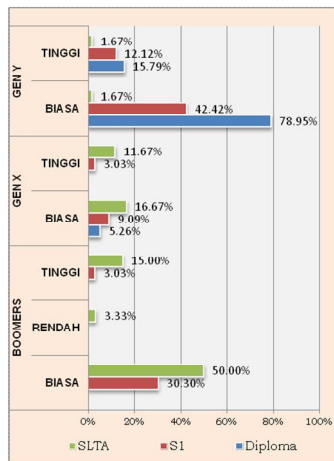
35,71 % berada pada kelompok generasi *baby boomers*, Gen Y sebanyak 26,79 % dan hanya 12,50 % pada Gen X. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dipikirkan sebuah pola pengembangan kelompok tua dan kelompok muda kedalam suatu sistem penempatan dan pembagian tugas yang proporsional untuk melecut tingkat *engagement* pegawai tersebut. Perbaikan penghasilan, sistem komunikasi yang baik dan pembagian kerja yang adil dapat memberikan semangat positif untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Selain itu, diketahui bahwa terdapat 1,79 % pegawai yang berkinerja rendah dan terdapat hanya pada kelompok generasi *Baby Boomers*. Terkait dengan hal ini, perlu kembali dimunculkan wacana pensiun dini yang pernah digulirkan oleh Ditjen Perbendaharaan. Program ini bisa menjadi sebuah solusi bagi pegawai-pegawai yang sudah “lelah” dengan rutinitas kantor. Hal ini diperparah dengan kondisi perpanjangan

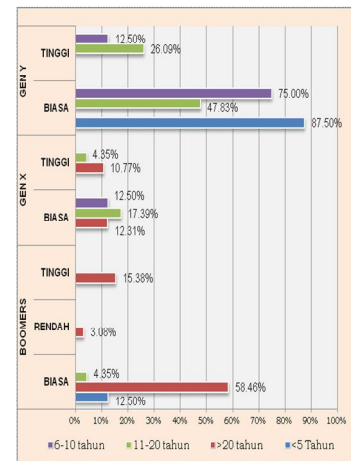
usia pensiun 58 tahun dan hanya membuka peluang pensiun dalam usia 56 tahun tetapi tidak mendapatkan kenaikan pangkat pengabdian.



Grafik 2



Grafik 3



Grafik 4

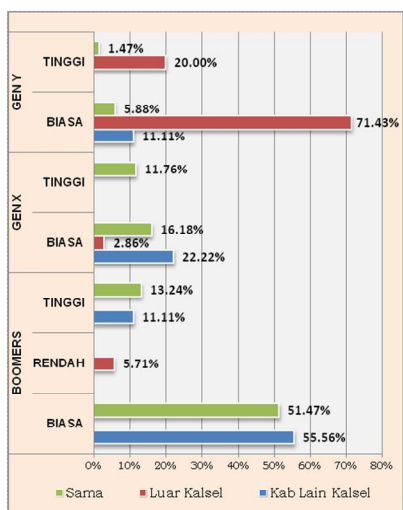
Deskripsi Kinerja Menurut Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Data kinerja multi-generasi berdasarkan jenis kelamin (Grafik 2) menunjukkan bahwa untuk kelompok generasi *baby boomers*, pegawai berkinerja tinggi dan biasa, secara umum merata pada pegawai berjenis kelamin pria dan wanita. Untuk gen X, nampaknya jumlah pegawai berjenis kelamin wanita cenderung lebih besar dibanding pegawai pria, sebaliknya prosentase pegawai pria lebih besar pada kelompok gen Y. Dengan hasil ini, maka pola pengembangan pegawai pria dan wanita disetiap kelompok generasi tidak perlu dibedakan. Yang perlu mendapat perhatian adalah komposisi yang seimbang pada setiap unit kerja menjadi tantangan bagi pengelolaan SDM ke depan.

Dari sisi tingkat pendidikan (Grafik 3), diketahui bahwa setiap kelompok generasi tidak dipengaruhi oleh tingkat pendidikan pegawai. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerjanya dan cenderung sama disetiap kelompok generasi. Khusus untuk Gen Y, sebanyak 78,95 % pegawai berpendidikan Diploma berkinerja biasa padahal generasi ini merupakan generasi produktif. Untuk itu perlu *trigger* khusus untuk membuat pegawai tersebut dapat meningkat menjadi berkinerja tinggi.

Apabila dilihat berdasarkan masa kerja (Grafik 4), nampak bahwa kinerja setiap kelompok generasi tidak dipengaruhi oleh masa kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari setiap kategori kinerja cenderung sama di setiap kelompok generasi. Semakin tinggi masa kerja ternyata tidak mempengaruhi kinerja pegawai, begitupun sebaliknya

semakin rendah masa kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk itu tidak perlu dikotomi pengembangan SDM multigenerasi berdasarkan masa kerja.

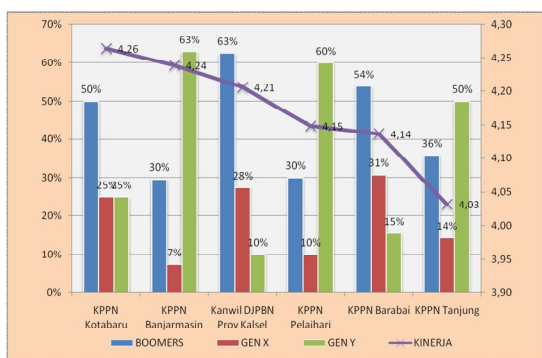


Grafik 5. Deskripsi Kinerja Menurut *Homebase*
(Sumber : Data Penelitian diolah)

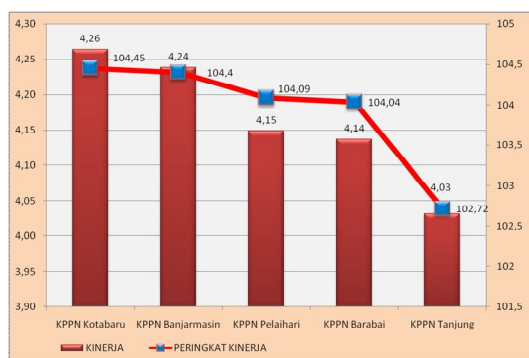
Dari parameter *homebase* (Grafik 5), nampak bahwa kinerja pegawai pada kelompok generasi *baby boomers* yang mayoritas diisi oleh pegawai lokal ternyata tidak terlalu dipengaruhi oleh wilayah tempat menetapnya (*homebase*). Pada kelompok ini terdapat pegawai yang berkinerja rendah sebesar 5,71 % yang dapat disimpulkan bahwa faktor tempat menetap (*homebase*) menjadi salah satu faktor penyebab, terbukti dari data bahwa pegawai tersebut tidak bertempat tinggal menetap sekota dengan unit kerjanya.

Untuk generasi X, sebaran pegawai berdasarkan tempat menetapnya cukup merata pada tiap kategori kinerja, sedangkan pada Gen Y yang didominasi oleh pegawai yang berasal dari luar Kalimantan Selatan menunjukkan bahwa sebanyak 71,43 % berkinerja biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor *homebase* secara umum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada golongan ini, walaupun sebanyak 20,00 % pegawai masih bisa menunjukkan kinerja yang tinggi meskipun berada tidak di *homebase*.

Pola mutasi yang baik dan transparan harus segera dilaksanakan oleh pemangku kepentingan untuk membuat pegawai ini dapat merasa nyaman bekerja dan akhirnya memberikan kontribusi maksimalnya pada organisasi, sedangkan untuk generasi *baby boomers* menjadi sebuah tantangan bagi pengelola SDM untuk dapat dibuatkan kebijakan pola mutasi yang proporsional dengan mengedepankan faktor humanis.



Grafik 6. Deskripsi Kinerja Berdasarkan Komposisi Generasi Per Unit Kerja
(Sumber : Data Penelitian diolah)



Grafik 7. Perbandingan Data Kinerja dengan Hasil Pembinaan dan Supervisi KPPN
(Sumber : Data Penelitian dan Data SKKI diolah)

Grafik 6 menunjukkan bahwa dari seluruh unit Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan terlihat KPPN Kotabaru menjadi unit kinerja tertinggi dengan skor 4,26 dan KPPN Tanjung menjadi unit kinerja terendah dengan skor 4,03. Menarik untuk dicermati bahwa KPPN Kotabaru ternyata memiliki komposisi pegawai yang 50 % adalah generasi tua (*baby boomers*), sedangkan sisanya lagi dibagi secara merata oleh generasi X dan Y masing-masing sebesar 25 %, sebaliknya KPPN Tanjung yang menjadi unit dengan kinerja terendah justru 50 % komposisi pegawainya diisi oleh generasi muda (gen Y) dan sisanya 36 % generasi *baby boomers* dan 14 % generasi X.

Lain halnya dengan KPPN Banjarmasin yang berkinerja tinggi berikutnya menunjukkan bahwa 63 % dari komposisi pegawainya adalah Gen Y. Hal ini terjadi karena KPPN Banjarmasin merupakan salah satu *project* KPPN Percontohan yang digulirkan Ditjen Perbendaharaan diawal-awal reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan dengan menggunakan SDM hasil *assessment* yang umumnya didominasi kaum muda (Gen Y).

Namun dampak dari *project* tersebut, menyebabkan kaum tua (*Baby Boomers*) menumpuk di Kanwil Ditjen Perbendaharaan. Nampak jelas bahwa komposisi pegawai di Kanwil sebanyak 63 % diisi oleh generasi *baby boomers*. Dari sisi kinerja, data penelitian menunjukkan angka yang cukup tinggi pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan, namun hal ini tidak dapat dijadikan sebagai perbandingan dengan KPPN karena indikator kinerja yang sangat berbeda. *Core business* KPPN lebih banyak di layanan kepada *stake holders*, sedangkan Kanwil pada tugas-tugas analitis.

Penelitian ini membuktikan bahwa komposisi generasi secara umum tidak terlalu mempengaruhi kinerja pada setiap unit kerja. Hal ini berbanding lurus dengan data Bidang SKKI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan berupa Hasil Pembinaan dan Supervisi Kinerja KPPN Semester II Tahun 2013 yang menunjukkan bahwa KPPN Kotabaru menjadi unit dengan kinerja tertinggi berdasarkan variable-variabel yang telah ditetapkan dalam pedoman pembinaan kepada instansi vertikal. Hal ini mengindikasikan bahwa kevalidan hasil penelitian dari sisi kinerja dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk itu, pada dasarnya pola manajemen SDM yang baik oleh pejabat pada tiap unit kerja dengan memanfaatkan kelebihan masing-masing generasi dan kerjasama yang baik antar generasi menjadi faktor penentu tingginya kinerja pegawai. Walaupun komposisi generasi tidak terlalu mempengaruhi kinerja, namun penataan ulang

komposisi generasi yang proporsional dan profesional tetap harus dilakukan oleh pengambil kebijakan pengelola SDM di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Pengujian Sensitivitas

Untuk membuktikan apakah variabel karakteristik multigenerasi memoderasi variabel kompetensi dalam pengaruhnya terhadap kinerja, dilakukan dengan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan ketentuan jika variabel karakteristik merupakan variabel moderasi, maka nilai koefisien parameter harus signifikan pada 0,05 atau 0,10.

a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Variabel	Koefisien Regresi	Tingkat Signifikansi
<i>Knowledge</i>	0,245	0,0001
<i>Skill</i>	0,305	0,0003
<i>Attitude</i>	4,22E-05	0,9992
<i>Comm & Salary</i>	0,326	7,454E-09

Tabel 1. Hasil Regresi Persamaan I
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Nilai *Adjusted R Squared* sebesar 0,737 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Y (kinerja) dengan variabel-variabel independennya dapat menjelaskan hubungan tersebut sebesar 74 %. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dari variabel-variabel kompetensi yang dianalisis, pengetahuan, keterampilan serta variabel komunikasi dan imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan variabel sikap tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel komunikasi dan imbalan menjadi variabel yang paling berpengaruh dengan koefisien regresi paling besar diantara variabel yang lain. Dengan demikian, pada persamaan ini, H1, H2 dan H4 terbukti sedangkan H3 tidak terbukti.

b. Pengaruh Kompetensi, Karakter Multigenerasi dan Kinerja

Variabel	Koefisien Regresi	Tingkat Signifikansi
<i>Performance</i>	0,737	0,000
<i>Competence</i>	0,802	4,252-25
<i>Gen X</i>	0,000	0,997
<i>Gen Y</i>	0,023	0,632

Tabel 2. Hasil Regresi Persamaan II
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari hasil uji regresi pada persamaan II ini, diketahui bahwa koefisien regresi karakter multigenerasi menunjukkan tingkat signifikansi masing-masing Gen X dan

Gen Y melebihi P value diatas 0,05, sehingga disimpulkan bahwa H5 ditolak artinya karakter Multigenerasi tidak memoderasi kompetensi pegawai terhadap kinerja.

Untuk melihat rata-rata kinerja setiap generasi dengan asumsi kompetensi (X) sama, maka diperoleh hasil persamaan berikut :

- $D_1 = a + \alpha_1 X$
Kinerja *baby boomer* (D_1) = $0,737 + 0,802$
= 1,539
- $D_2 = a + \alpha_1 X + \alpha_2$
Kinerja generasi X (D_2) = $0,737 + 0,802 + 0,000$
= 1,539
- $D_3 = a + \alpha_1 X + \alpha_3$
Kinerja generasi Y (D_3) = $0,737 + 0,802 + 0,023$
= 1,562

Dari pengujian diatas, diketahui bahwa kinerja generasi Y lebih besar namun tidak signifikan dengan kinerja generasi X dan *baby boomers*, sedangkan kinerja generasi X sama dengan kinerja generasi *baby boomers*, sehingga dapat disimpulkan bahwa karakter multigenerasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, diketahui bahwa komposisi SDM multigenerasi di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan didominasi oleh kelompok *baby boomers* dan banyak terdapat pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan dan KPPN daerah yang telah berdiri sejak lama. Untuk skala prioritas ke depan, perlu perbaikan-perbaikan pada variabel yang secara umum merata pada setiap kelompok generasi yakni kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan, gagasan/saran pegawai yang kurang direspon atasan, penghasilan yang tidak sepadan dengan kontribusi dan pembagian kerja yang tidak merata. Khusus untuk kelompok generasi *baby boomers*, variabel pengetahuan menjadi skala prioritas tersendiri.

Sementara dari hasil uji regresi secara parsial menunjukkan bahwa variabel sikap tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel pengetahuan, keterampilan serta komunikasi dan imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan variabel yang paling besar pengaruhnya adalah variabel komunikasi dan imbalan. Dari hasil uji secara simultan, disimpulkan bahwa variabel karakteristik multigenerasi tidak memoderasi pada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja. Hal ini berbanding

lurus dengan kinerja pada KPPN Kotabaru dengan komposisi pegawai yang didominasi generasi *baby boomers* justru menunjukkan kinerja terbaik dan berhasil meraih peringkat pertama dari hasil pembinaan dan supervisi KPPN periode II tahun 2013. Salah pembuktian terbaru pada Ditjen Perbendaharaan adalah KPPN Malang yang diisi oleh generasi *baby boomers* dan generasi Y dengan gender yang terbanyak adalah perempuan justru menjadi kantor dengan segudang prestasi seperti penghargaan dari beberapa universitas atas pelayanan yang bersih dan professional, penghargaan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi sebagai unit kerja berpredikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK), Wilayah Birokrasi Bersih (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), terakhir mendapatkan penghargaan dari Menteri Keuangan sebagai Kantor Pelayanan Percontohan Terbaik Tahun 2013.

Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai generasi tidak berbeda, mereka hanya dinyatakan secara berbeda, sehingga memimpin kelompok generasi yang berbeda menyajikan tantangan tersendiri yang juga perlu diperhatikan (Sheahan 2005). Para atasan selaku seorang *leader* memiliki peran yang sangat penting dalam menyelesaikan setiap permasalahan dengan memahami karakteristik dan mensinergikan seluruh komponen SDM di unit kerjanya, baik muda maupun tua karena pada kenyataannya kita semua berbeda, namun masih ada kesamaan yang mengikat kita.

Penyebab konflik bukan terletak pada perbedaan dalam kelompok generasi, tetapi kegagalan organisasi yang mendasar untuk berkomunikasi dengan baik dengan karyawan mereka dan isu-isu kekuasaan di tempat kerja (Deal 2007). Selain itu, mengelola dan merencanakan tempat kerja multigenerasi merupakan komponen penting dari daya saing karena para *stakeholder* yang dilayani adalah multigenerasi juga, sehingga perpaduan pengetahuan dan pengalaman dari generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y menjadi modal utama terwujudnya visi dan misi Ditjen Perbendaharaan di masa depan.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, diberikan rekomendasi kepada pengelola SDM selaku pembuat kebijakan sebagai berikut :

1. Perlu meninjau kembali besaran penghasilan/tunjangan yang disesuaikan dengan proporsi beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai.
2. Perlu ditingkatkan pola komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dengan melibatkan semua kelompok generasi dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga menimbulkan antusiasme yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Memberikan pelatihan kepemimpinan kepada para pejabat dengan berbagai jenis pelatihan teknik manajemen SDM multigenerasi.
4. Khusus untuk generasi *baby boomers*, perlu dibuka kembali wacana pensiun dini yang pernah digulirkan Ditjen Perbendaharaan dengan melakukan kajian lebih mendalam lagi sebagai implikasi disahkannya UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
5. Mendukung kesempatan berkembang bagi pegawai generasi Y (34 tahun kebawah) dengan pemberian kesempatan belajar, pola karir dan pola mutasi yang jelas sehingga dapat berkinerja tinggi pada unit kerja masing-masing.
6. Walaupun komposisi generasi tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja unit, namun penataan ulang komposisi generasi yang proporsional dan profesional tetap harus dilakukan mengingat tugas-tugas baru yang dihadapi sudah berbasis teknologi dan bersifat analisis yang membutuhkan generasi-generasi muda dengan tetap mengoptimalkan SDM yang ada melalui proses *transfer knowledge*.
7. Perlu menggalakkan kembali kegiatan positif yang bersifat kekeluargaan berupa olah raga bersama antar unit kerja dengan tujuan meningkatkan sinergi dan pembangunan karakter (*character building*) sehingga para pegawai mampu memahami perbedaan generasi dan cara bekerjasama.
8. Perlunya pemerataan kemampuan dan pengetahuan dengan menggiatkan kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM), *Forum Group Discussion* (FGD) dan *transfer knowledge* dengan metode khusus sebagaimana dijelaskan pada bagian berikutnya.

“Barrack Obama AS”, Sebuah Metode *Transfer Knowledge*

Dari penjelasan sebelumnya didapati bahwa perlu *trigger* khusus bagi generasi *baby boomers* dalam proses *transfer knowledge*. Karena hal tersebut bersifat khusus, maka konsep BARRACK OBAMA AS bisa menjadi salah satu solusi. BARRACK OBAMA AS merupakan akronim dari :

”Bimbingan Arahkan oleh *Rekan/Relawan* Agar Cerdaskan *Kawan* baik Oleh *BA*wahan *Maupun* *Atasan* Atau *Sesama/Selevel*”

Filosofi konsep ini adalah pendekatan dengan semangat kekeluargaan dan kebersamaan. Hal ini juga dapat menghilangkan *gap* antara sesama pegawai maupun atasan dengan bawahan.

Metode tersebut menggunakan sistem tandem, yang artinya pegawai yang menguasai sebuah pekerjaan mengajarkan kepada pegawai yang belum menguasai pekerjaan tersebut dalam jangka waktu tertentu yang diformalkan melalui sebuah nota

dinas atasan. Dengan nota dinas, maka akan mengikat setiap pegawai yang ditugaskan untuk memiliki rasa tanggung jawab. Hal ini dilakukan karena selama ini yang berkembang di dalam lingkungan kerja bahwa generasi tua gengsi untuk belajar kepada generasi muda, sebaliknya generasi muda segan mengajari yang tua. Metode ini akan menghilangkan kesan tersebut, karena bukan merupakan inisiatif pegawai masing-masing, tetapi sebuah perintah yang harus dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan.

F. IMPLIKASI DAN KELEMAHAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan berupa keterbatasan ilmu statistik dan metodologi penelitian penulis serta sangat minimnya riset/penelitian terdahulu tentang multigenerasi menyebabkan masih adanya unsur-unsur dalam penelitian ini yang belum memenuhi kaidah ilmiah. Selain itu, variabel-variabel kompetensi dalam kuisisioner merupakan pernyataan subjektif pegawai karena tidak terdapat pernyataan pembandingan dari atasan langsung masing-masing. Untuk itu, penulis berharap dalam penelitian berikutnya diperlukan peran pihak akademisi atau peneliti senior yang berkompeten untuk memberikan bimbingan kepada peneliti sejak tahap awal desain penelitian.

Namun demikian, penulis berharap hasil penelitian ini telah dapat memotret secara umum kondisi pegawai Ditjen Perbendaharaan yang ada di Provinsi Kalimantan Selatan ditinjau dari sisi karakteristik multigenerasi, sehingga organisasi dapat mengantisipasi isu ini sedini mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Arriwp1997. 2014. *Penerapan Manajemen Pengetahuan Pada Generasi “Y” Polri*. dari <http://arriwp1997.blogspot.com/2014/04/penerapan-manajemen-pengetahuan-pada.html>
- Badan Pusat Statistik. (2014, 27 Mei). *Model Regresi Dengan Variabel Bebas Dummy*. Diperoleh 27 Mei 2014, dari <http://demografi.bps.go.id/>
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mining Industry Human Resources Council 2012. *X, Y, Boom : Managing Mining's Multigenerational Workforce* : Government Of Canada's Sector Council Program, ON Published

- Stanley David, 2010. *Multigenerational Workforce Issues and Their Implications for Leadership in Nursing* : Journal of Nursing Management, ON Published
- Soleh Muhammad, 2010. *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada KPPN Magelang)*. Magelang : Universitas Muhammadiyah Magelang
- Triparte Alliance for Fair Employment Practices, 2012. *Harnessing The Potential Of Singapore's Multigenerational Workforce*, ON Published