

ANALISIS KARAKTERISTIK APARATUR SIPIL NEGARA GENERASI MILENIAL (DITINJAU DARI UNDANG-UNDANG NO. 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA)

CHARACTERISTICS ANALYSIS OF MILENIAL GENERATION CIVIL APPARATUS (REVIEWED FROM CONSTITUTION NO. 5 OF 2014 ABOUT COUNTRY CIVIL APPARATUS)

Alfiah Pra Mundiarsih, Vetty Iona, dan Yuni Widyastika
Pusdiklat SDM Ketenagakerjaan, Kementerian Ketenagakerjaan
Jl. Pusdiklat Depnaker, RT.13/RW.6, Makasar, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur
e-mail: alfiah.pra@gmail.com

(Diterima 9 Mei 2019, Direvisi 12 Juni 2019, Disetujui 25 Juni 2019)

Abstrak

ASN di Indonesia memiliki tantangan untuk masa depan yaitu globalisasi, kompetisi antar negara, teknologi informasi dan digitalisasi serta high collaboration. ASN Indonesia terdiri dari beberapa lapis generasi. Ada generasi yang muda dan tua dalam komposisi ASN. Untuk generasi muda akan lebih mudah untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan yang terjadi. Untuk generasi yang sudah tua, mereka banyak mengalami kesulitan untuk menyesuaikan dengan perubahan. Penelitian ini membahas bagaimana karakteristik ASN Generasi Milenia yang seharusnya ditinjau dari Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini berdasarkan literature research dan studi dokumen. Teknik ini mengumpulkan teori dan dokumen yang relevan, menganalisis dan menyajikan sebagai pendukung dalam menggambarkan generasi milenial pada Aparatur Sipil Negara. Kolaborasi antar generasi sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja institusi. Generasi baby boomers dan generasi X perlu dimotivasi untuk dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman terhadap generasi Z namun tidak menutup diri untuk beradaptasi dengan berbagai teknologi yang dikuasai oleh generasi Z. Sebaliknya, generasi Z pun perlu membuka diri untuk menerima berbagai pengetahuan dan pengalaman dari para seniornya.

Kata kunci: ASN, generasi Z, globalisasi

Abstract

Apparatus State Civil hereinafter abbreviated ASN is faced with the challenge of globalization, international competition, information technology and digitalization as well as high collaboration. ASN Indonesia consists of several generations. Both young and old generations are involved in ASN. It will be easier for the young generation to adapt to changes. On the contrary, it will be harder for the older generation to do so. This study discusses how the characteristics of the Millennial Generation ASN should be reviewed from Law No. 5 of 2014 concerning the State Civil Apparatus. This research is based on literature research and document study. The research is also backed by relevant theories and documents on the Millennials in the Apparatus State Civil. The collaboration between different generations is needed to improve the institution. The Baby Boomers and the Generation X need to be motivated to share their knowledge and experience to Generation Z. In the process, they should also be open-minded to the technologies coming from Generation Z and vice versa

Keywords: Civil Service, generation Z, globalization

PENDAHULUAN

Teknologi dunia berkembang semakin cepat, begitu pula yang terjadi di Indonesia. Perkembangan teknologi membuat perubahan tenaga kerja. Perubahan tenaga kerja menyebabkan perubahan kompetensi yang dibutuhkan. Kompetensi tenaga kerja

yang cepat berubah menyesuaikan dengan perubahan teknologi.

Angkatan kerja adalah penduduk usia kerja (berumur 15 tahun keatas) yang selama seminggu sebelum pencacahan, bekerja atau punya pekerjaan tetapi sementara tidak bekerja; dan mereka yang tidak bekerja tetapi mencari pekerjaan. (Pusat

Perencanaan Ketenagakerjaan Kementerian Ketenagakerjaan, 2015) Angkatan kerja yang saat ini bekerja adalah generasi *baby boomers*, Y dan Z, yang diperkirakan sekarang berusia 15 tahun ke atas dengan kelahiran di bawah tahun 2002. Menurut data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2015 jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 4.498.643 orang atau sebesar 3,08% dari jumlah angkatan kerja Indonesia 114,63 juta orang pada tahun 2014. (Rencana Strategi Kementerian Ketenagakerjaan, 2019).

ASN di Indonesia memiliki tantangan untuk masa depan yaitu globalisasi, kompetisi antar negara, teknologi informasi dan digitalisasi serta *high collaboration* (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2016). Kemajuan teknologi menciptakan dunia menjadi semakin global dan batasan antar negara yang semakin menipis. Negara-negara saling bersaing untuk memberikan pelayanan yang memuaskan. Penggunaan teknologi dan digitalisasi semua sektor semakin menjamur sehingga pelayanan yang cepat, tepat dan berdaya guna diharapkan tercapai. Kolaborasi antara kementerian, pemerintah daerah, badan usaha milik Negara dan swasta terjalin.

ASN Indonesia terdiri dari beberapa lapis generasi yaitu dari generasi kelahiran tahun 1950-an sampai tahun 2000-an. Generasi muda lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan zaman sedangkan generasi tua banyak mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan segala perubahan yang terjadi, terutama penggunaan teknologi. Kompetensi yang kurang memadai menyulitkan generasi tua dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Setiap zaman memiliki tantangannya sendiri. Pepatah itu sesuai dengan pendapat dari Tulgan (2013),

Managing Generation Z requires a huge remedial effort on broad transferable skills like work habits, interpersonal communication, and critical thinking and a huge investment in remedial technical training. On the other hand there will be a growing elite among the emerging

workforce, those with the greatest technical skills training and also the benefits of personal development opportunities. Retaining those among the growing elite will require increasing differentiation and reward. (Tulgan dan RainmakerThinking, 2013)

Tulgan dan Rainmaker Thinking (2013) berpendapat bahwa banyaknya generasi Z yang memiliki kebiasaan, komunikasi, dan cara berpikir yang berbeda akan memunculkan lapisan elite di antara angkatan kerja yang baru. Pergeseran generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) ke arah generasi milenial ini menjadi tantangan bagi pemerintah untuk lebih memahami karakteristik dari generasi milenial.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN) bertujuan untuk mewujudkan ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik dan menjadi perekat serta pemersatu bangsa. ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip nilai dasar; kode etik dan kode perilaku; komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; kualifikasi akademik; jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan profesionalitas jabatan. Tuntutan ASN semakin besar melihat peran ASN sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksana kebijakan dan pelayanan publik yang profesional. Untuk itu, demi terciptanya ASN yang profesional tersebut, diperlukan generasi yang mampu menjawab segala tantangan zaman. Karakteristik setiap generasi tersebut dituntut untuk mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam mewujudkan *SMART ASN*, sehingga karakteristik tersebut menjadi acuan dalam membangun mentalitas ASN. Dengan demikian, penelitian ini mengangkat bagaimana karakteristik ASN generasi milenial yang seharusnya ditinjau dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

UU-ASN bertujuan untuk mewujudkan ASN yang profesional, mampu menyelenggarakan pelayanan publik dan menjadi perekat serta pemersatu bangsa. ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip nilai dasar; kode etik dan kode perilaku; komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; kualifikasi akademik; jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan profesionalitas jabatan. Tuntutan ASN semakin besar melihat peran ASN sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk itu, demi terciptanya ASN yang profesional tersebut, diperlukan

generasi yang mampu menjawab segala tantangan zaman. Generasi tersebut dijelaskan oleh Hung, Gu dan Yim (2008, dikutip oleh Berkup (2014)) bahwa:

Generation is “the generational cohorts or groups, who belong to the same age group, experience or will experience accordingly the similar life experience in the years they may shape their lives”. The generation term examined by the various sciences as a multidisciplinary concept is basically defined as “a series of birthdays of a group of people” (Jopling, 2004; dikutip oleh Berkup, 2014).

Menurut Mannheim dalam Reeves (2007) mengatakan bahwa generasi adalah kelompok yang terdiri dari individu yang memiliki kesamaan dalam rentang usia, dan mengalami peristiwa sejarah penting dalam suatu periode waktu yang sama. Menurut Lancaster dan Stillman dalam Reeves (2007) setiap ahli memiliki perbedaan dalam mengelompokkan dan mendefinisikan generasi. Para ahli telah membuat perbedaan berdasarkan dari kelahiran orang dan batasan antar generasi dengan melabelkan mereka.

Tabel 1. *Generational Labels*

<i>Source</i>	<i>Labels</i>				
Howe and Strauss (2000)	<i>Silent Generation</i> (1925 -1943)	<i>Boom Generation</i> (1943 -1960)	<i>13th Generation</i> (1961-1981)	<i>Millenial Generation</i> (1982-2000)	-
Lancaster and Stillman (2002)	<i>Tradionalist</i> (1900-1945)	<i>Baby Boomers</i> (1946-1964)	<i>Generation Xers</i> (1965-1980)	<i>Millenial Generation, Echo Boomer, Generation Y, Baby Boomers, Generation Next</i> (1981-1999)	-
Martin and Tulgan (2002)	<i>Silent Generation</i>	<i>Baby Boomers</i> (1946–1960)	<i>Generation X</i> (1965–1977)	<i>Millennials</i> (1978–2000)	-
Oblinger and Oblinger (2005)	<i>Matures</i> (<1946)	<i>Baby Boomers</i> (1947–1964)	<i>Gen-Xers</i> (1965–1980)	<i>Gen-Y; NetGen; Millennials</i> (1981–1995)	<i>Post Millenials</i> (1995-sekarang)
Tapscott (1998)	-	<i>Baby Boom Generation</i> (1946–1964)	<i>Generation X</i> (1965–1975)	<i>Digital Generation</i> (1976–2000)	-
Zemke et al. (2000)	<i>Veterans</i> (1922–1943)	<i>Baby Boomers</i> (1943–1960)	<i>Gen-Xers</i> (1960–1980)	<i>Nexters</i> (1980–1999)	
Label: Date:	<i>Mature Generation</i> 1925–1945	<i>Boom Generation</i> 1946–1964	<i>Generation X</i> 1965–1980	<i>Millennial Generation</i> 1981–2000	<i>Generation Z</i> 2001–sekarang

Sumber : Reeves (2007)

Selanjutnya tahun kelahiran adalah salah satu cara untuk membedakan setiap generasi dengan generasi yang lain dan tahun kelahiran yang paling sering digunakan dalam membedakan generasi. Banyak ahli yang berpendapat juga bahwa generasi dibentuk oleh sejarah daripada tahun kelahiran. Menurut Howe dan Strauss dalam Reeves (2007), tiga atribut yang lebih jelas mengidentifikasi sifat generasi daripada tahun kelahiran adalah:

- a. Persepsi Anggota
Persepsi diri anggota suatu generasi dimulai pada masa remaja dan bersatu pada saat dewasa.
- b. Keyakinan dan Perilaku
Sikap (terhadap keluarga, karir, kehidupan pribadi, politik, agama, dsb) dan perilaku (pilihan yang dibuat terkait dengan pekerjaan, pernikahan, anak-anak, kesehatan, kejahatan, narkoba, dan sebagainya) yang menjadi ciri suatu generasi.

- c. Lokasi umum dalam sejarah
Poin dalam tren sejarah (misal dari liberal ke politik konservatif) dan peristiwa penting (misal perang Vietnam) yang terjadi selama pembentukan generasi. (masa remaja dan dewasa).

Kajian Tentang Generasi Milenials Dan Generasi Z

Teori mengenai generasi di angkatan kerja dipopulerkan oleh William Strauss dan Neil Howe yang mengidentifikasi mengenai siklus generasi di sejarah Amerika Serikat. Strauss dan Howe banyak dikutip menjadi landasan bagi riset dan penelitian yang membahas tentang perilaku organisasi, contohnya dijelaskan oleh Mujtaba (2010) yang mendasarkan studi yang dilakukannya mengenai perbedaan budaya (kultur) antara gen X dan gen Y di Thailand memakai batasan generasi yang dipakai oleh Strauss dan Howe (1997; 2000).

Tabel 2. Definition Generation

<i>Generation</i>	<i>Birth Years</i>	<i>Core Valuer</i>	<i>Defining Moments</i>
<i>Matures</i>	1922 – 1943	<i>Dedication, hard work, respect for authority</i>	<i>The Great Depression the Second World War</i>
<i>Baby Boomers</i>	1944 – 1960	<i>Optimism, Personal gratification and growth</i>	<i>Civil rights and women's movements</i>
<i>Generation X</i>	1961 – 1980	<i>Diversity. Technoliteracy, fun, informality</i>	<i>The Challenger incident, AIDS</i>
<i>Millenials</i>	1981 – 2000	<i>Optimism, civic duty, confidence, achievement</i>	<i>Terrorism, Computers</i>

Sumber : (Rood, 2010)

Banyak ahli yang mendefinisikan tahun kelahiran generasi milenial. Menurut Howe dan Strauss dalam Reeves (2007) generasi milenial lahir tahun 1982-2000, Lancaster dan Stillman dalam Reeves, (2007) berpendapat generasi milenial lahir tahun (1981-1999), dan Oblinger dan Oblinger dalam Reeves (2007) berpendapat generasi milenial lahir di tahun (1981-1995). Menurut Schooley dalam Reeves (2007) , “Millennials” yang lahir antara tahun 1980 dan 2000 memiliki kemampuan bawaan untuk menggunakan teknologi, nyaman digunakan *multitasking*

saat menggunakan beragam media digital, dan secara harfiah meminta interaktivitas saat mereka membangun pengetahuan. Milenial tidak memiliki dorongan gila kerja dari pendahulunya, namun mereka mengimbangi penggunaan banyak teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

The Generation Z, consisting of the people born since 1995, are also called as Children of Internet, Digital Generation, Media Generation, .com Generation, or Instant Online (Levickaite, 2010).

Karakteristik generasi milenial dan generasi Z yang hampir sama dan mereka memiliki ketergantungan yang besar pada teknologi.

Sifat khas Generasi Z adalah ketergantungan, kebebasan, individualisme, kecanduan teknologi dan kecepatan. Ada perbedaan besar dalam hal penggunaan teknologi antara generasi ini dan Generasi X, yang merupakan orang tua mereka. Generasi Z adalah anak-anak *Personal Computer (PC)*, *SmartPhone*, *Tablet*, *Global System for Mobile Communications (GSM)* dan Internet. Anggota Generasi Z berusaha memahami dunia yang berubah dengan cepat dan yang tumbuh di dalamnya adalah generasi masa depan. Evaluasi yang dilakukan mengenai generasi Z tidak dapat melampaui dugaan karena mereka berusia di bawah umur, kepribadian mereka tidak matang dan tidak diketahui kejadian yang mungkin berdampak pada mereka di tahun-tahun mendatang. Generasi Z, anak-anak dari generasi X yang merupakan generasi penting, adalah generasi teknologi yang

lengkap karena mereka lahir dan tumbuh dalam teknologi.

Peluncuran produk canggih yang terus-menerus dari perusahaan *Apple* yang tidak seperti yang lain, Facebook memukul pasar pada tahun 2004, Twitter digunakan oleh jutaan pengguna dan media sosial lainnya seperti Instagram, *Path*, *Whatsapp*, *Line* terutama digunakan oleh kaum muda, sudah menjadi bagian penting kehidupan. Diperkirakan media sosial akan meninggalkan dampak dan menyebabkan kecanduan pada anggota generasi Z. Anggota generasi Z yang terlahir dalam dunia *techno-global* dapat melakukan kontak dengan siapapun di lokasi manapun di dunia dalam hitungan detik dan berbagi informasi. Generasi Z yang bisa disebut sebagai pecandu teknologi memiliki komando teknologi internet, bermain *game* berbasis internet, bersosialisasi di lingkungan internet, seperti *online 7/24*, mendapatkan informasi dari Internet dan terus berbagi sesuatu.

Tabel 3. Statistika Generasi Z

Menghabiskan waktu sekitar 7,5 jam perhari berinteraksi dengan gawai digital (hampir 11 jam untuk menikmati konten dan berinteraksi dengan gawai digital)	Lebih suka mengirim pesan atau pesan instan daripada bertelepon	Sepertiga generasi Z pemilik <i>smartphone</i> langsung <i>online</i> setelah bangun tidur.
22% remaja generasi Z masuk ke akun media sosial lebih dari 10 kali setiap hari (data tahun 2009)	Lebih sering " <i>multitasking</i> " (<i>fast-switching</i>)	
Sekitar 75% remaja generasi Z memiliki ponsel sendiri, 25% digunakan untuk media sosial, 54% untuk <i>texting</i> , dan 24% untuk <i>instant messaging</i> .	Jam-jam terakhir sebelum tidur, lebih dari setengah remaja generasi Z berkirim pesan (<i>texting</i>) kepada teman-temannya	

Sumber : Hari Wibawanto, Generasi Z dan Pembelajaran di Perguruan Tinggi

Anggota generasi ini mengakses segala jenis informasi di Internet yang mereka butuhkan seharusnya merupakan generasi yang paling terhubung yang pernah lahir. Generasi Z menganggap teknologi sebagai bagian dari kehidupan biasa tapi bukan inovasi, kenyamanan atau kebutuhan yang harus biasa. Ini juga didefinisikan sebagai generasi berbasis GSM. Rentang perhatian

mereka singkat. Salah satu ciri positif yang dikontribusikan generasi ini oleh teknologi internet adalah mereka dapat tertarik pada lebih dari satu subjek pada saat bersamaan. Karena kemampuan mereka untuk tertarik pada lebih dari satu masalah sangat tinggi, mereka dianggap memiliki sinkronisasi keterampilan motorik tertinggi untuk tangan, mata dan telinga dalam sejarah umat manusia.

Generasi Z menyukai aktivitas dan permainan yang memungkinkan kreativitas. Sifat mereka yang paling berbeda adalah bersosialisasi melalui internet, cepat, praktis dan cepat, interaktivitas, efisiensi, ketidakpuasan dan berorientasi pada hasil. Mereka mengira ada sesuatu yang mungkin terjadi di dunia dan dapat melakukan segalanya berkat peralatan mereka. Kemandirian mereka tinggi. Mereka cenderung efisien dan inovatif. Mereka diharapkan hidup di bawah standar kehidupan yang lebih baik, lebih lama dan lebih kaya daripada generasi sebelumnya berkat teknologi maju.

Generasi Z masih terus belajar hari ini. Dibandingkan dengan generasi

sebelumnya, mereka mulai dididik pada usia dini dan mendapatkan pendidikan yang dikembangkan dan terencana. Mereka mungkin mendapatkan keuntungan dari keuntungan pendidikan yang mereka dapatkan dalam kehidupan bisnis. Beberapa dari mereka bisa bekerja karena usianya. Berdasarkan ciri khas Generasi Z, mereka diharapkan memiliki karakteristik seperti *multitasking*, pemanfaatan teknologi yang efisien, individualisme (tidak menyukai kerja tim), kreativitas, sudut pandang global dan preferensi karya non-standar dan personal. Sifat-sifat yang disebutkan di atas tidak dapat di luar dugaan sebagai proses ekonomi dan politik yang mungkin muncul saat Z mencapai usia kerja (Berkup, 2014).

Tabel 4. *Characteristic Generation*

	<i>Traditionalists</i>	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generation Xers</i>	<i>Millenials (Gen Y, GeNext)</i>
Birth Years	Pra-1946	1946-1964	1965-1981	1982-2000
Influencers	<i>The great depression, world war II, the GI Bill, The Cold War</i>	<i>Booming Birthrate, economic prosperity, Vietnam, watergate, protest and human right movements, sex, drugs, rock 'n' roll, suburbia, dual incomes</i>	<i>Sesame street and MTV, personal computers, children of divorce, AIDS, crack cocaine, loss of "world" safety</i>	<i>Expansion of technology and the media, drugs and gangs, pervasive violence, widening chasm between haves and have-nots, unprecedented immigration growth</i>
View of institutions	<i>Loyal to institution</i>	<i>Want to put their stamps on institutions</i>	<i>Are skeptical of institutions</i>	<i>Judge institutions their own merit</i>
#1 reason for staying on the job or changing jobs	<i>Loyalty to clients and customers</i>	<i>Making a difference</i>	<i>Building a career</i>	<i>Work that has meaning</i>
Traits	<i>Patriotic, loyal, heads down, onward and upward attitude, polite, fiscally conservative, faith in institutions, high work ethic, graciousness, experience, keepers of institutional, may feel overlooked and unappreciated (I have acquired wisdom over</i>	<i>Idealistic and optimistic, highly competitive, overwhaining need to succeed, question authority, the "sandwich generation" with alder-care concern, responding to healthcare issues, divorce, death of parent, kids in collage, may be turning inward, admitting something</i>	<i>Eclectic, resourceful, comfortable with change, self-reliant, adaptable, skeptical about relationships and distrust institutions, high divorce rate, info-highway pioneers, have difficulty entrapreneurial and independent,</i>	<i>Aka "The Digital Generation" globally concerned, integrated, cyber literate, media and technology savvy, expect 24 hour info, realistic, probably have too much stuff to sort through, acknowledge diversity and expect others to do so, environmentally conscious, will try anything.</i>

	<i>Traditionalists</i>	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generation Xers</i>	<i>Millenials (Gen Y, GeNext)</i>
	<i>the years but there doesn't seem to be much demand for it)</i>	<i>is wrong, don't like to ask for help, at risk for burnout, experienced, team-workers, skilled at mentoring.</i>	<i>innovative, full of energy, fun at work, the generation that "got rid of the box".</i>	
Negative Stereotypes	<i>Can't learn technology, refuse to give up the rains, non-engaged</i>	<i>Materialistic, work hard not smart, sold out their ideas, havily in debt, not loyal</i>	<i>Haven't paid their dues, too young for management, say what they think, slackers, aggressive, annoying, loud.</i>	<i>Unaware of lack of skills, require excassive affirmation, MTV generation.</i>
Values	<i>Job Stability, long-term careers, great reputation, fiscal responsibility, take care of possessions and responsibilities</i>	<i>Who am I? Where did my passion go? Is it too late to get it back? Seek organizations with integrity, politically correct, eager to put their own stamp on things, good pay, community involvement</i>	<i>Be my own boss, team environment contrasted with entrepreneurial spirit, advancement oportunity</i>	<i>High value on education, high value on life style balance, work is not the most important thing, stepping stone for future opportunities, high tech, innovative, diverse workforce, be my own boss</i>
Recruitment, engagement, management, and retention	<i>Recognize their loyalty and experience, select activities that help them show what they know, remember that traditionalists have career paths, too. Focus on evolution, not revolution.</i>	<i>Be aware of Boomers competitive nature, acknowledge their contributions, focus on how they can make an impact, offer continued training opportunities, especially life skills and balance.</i>	<i>Respect their skepticism, establish your credentials, show you have a sense of humor; let them know you like them, talk about how training applies to their careers, not just their jobs.</i>	<i>Don't assume they are all at the same level in training, except to do more remedial training, teach in shorter modules, testing ofien and making fun, help them visualize how the training applies to their jobs, understand they learn best by collabora ting</i>
The workplace as an institution	<i>40% say their companies don't do a good job at making them want to stay, 70%think a one-company career is good, 48% said training opportunities play a role instaying, 73% plan to return to work in some capacity after they retire.</i>	<i>43% say they lack mentoring opportunities and 30% say that contributes to job dissatisfaction, 75% say time off would be the greatest reward, 35% think a one-company career is good, prone to workplace burnout.</i>	<i>30% have left a job due to lack of training opportunities, 80% of Gen Xer men put time with family above challanging work or a higher salary, only 17% think a one-company career is good.</i>	<i>Globally aware, cyber literate, techno-savvy, personal safety is #1 workplace issue, they expect diversity.</i>

	<i>Traditionalists</i>	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generation Xers</i>	<i>Millenials (Gen Y, GeNext)</i>
<i>Improving feedback and communication</i>	<i>“No news is good news.” May not be sending enough into down the ladder, nor receptive to into</i>	<i>“Once a year, formal and documented” Initiate weekly informal talks and formally document them.</i>	<i>“So, how am I doing?” Give feedback all the time and to the point, be available, allow freedom to keep them learning and focused on career paths, immediate and regular feedback, tell it like it is (Xers have a well-tuned BS-ometer)</i>	<i>“I want it with the push of a button. Let’s all talk about it.” Initiate the connection, consider electronic connections and newsletter, make it visual, allow them an active role in creating their own education and work plans.</i>
<i>Performance rewards</i>	<i>Seek high-performing traditionalists and mix them with high-potential Xers to transfer the learning, consider alternative scheduling or job sharing, recruit them actively, make them feel part of the culture, help them ease into retirement, recognize the satisfaction of a job well done.</i>	<i>Money, title, recognition, recognize them as the first “sandwiched” generation caring for children as well as parents, provide time off with pay, provide life skills and balance training, provide second-career avenues.</i>	<i>Xers have shaken up the rewards system, skeptikal about jobs and organizations, prefer time with family and outside interests, provide opportunities for development of personal and professional life</i>	<i>Provide work that has meaning.</i>

Sumber : Lancaster (2002)

Karakteristik dari setiap generasi yang berbeda-beda menggambarkan keadaan atau situasi dimana setiap individu mempunyai pengalaman hidup yang dilalui, dapat menggambarkan siapa diri kita dan cara kita melihat dunia.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *post positivism*. *Post positivism* adalah penelitian dimulai dari teori dengan mengumpulkan data baik mendukung atau membantah teori. Penelitian ini berdasarkan *literature research* dan studi dokumen. Teknik ini mengumpulkan teori dan dokumen yang relevan, menganalisis dan menyajikan sebagai pendukung dalam menggambarkan generasi milenial pada Aparatur Sipil Negara.

Pengumpulan data dilakukan dengan data-data sekunder yang dikumpulkan dari buku-buku yang relevan, jurnal yang telah dipublikasikan, laporan, dokumen yang dipublikasikan pemerintah dan dari internet.

Analisis

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (UU-ASN pasal 1 butir 1). Sedangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (UU-ASN pasal 1 butir 3).

Dalam UU-ASN pasal 5 juga mengatur mengenai perilaku pegawai ASN sebagai berikut:

- a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- g. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- j. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- l. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin pegawai ASN.

Kode etik tersebut sesuai dengan tugas ASN dalam UU-ASN pasal 11 yaitu:

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. mempererat persatuan dan kesatuan negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan data statistik dan sudah diolah oleh peneliti, PNS didominasi oleh generasi X sebanyak 2.216.206 orang. Generasi Milenial sebanyak 1.043.657 orang. Generasi X menduduki peringkat ke tiga terbanyak setelah generasi *Matures* dan *babyboomers*. Generasi *babyboomers* jumlahnya masih signifikan yaitu sebesar 1.194.568 orang.

Tabel. 5 Jumlah PNS Berdasarkan Dari Kelompok Umur dan Tahun Kelahiran (Data Tahun 2014)

Kelompok	Tahun Kelahiran	Pria	Perempuan	Jumlah	
18 - 20	1996 - 1994	833	475	1.308	Generasi Millenial Menurut (Rood, June 2010) 1.043.657
21 - 25	1993 - 1989	26.487	25.304	51.791	
26 - 30	1988 - 1984	147.760	216.048	363.808	
31 - 35	1983 - 1979	280.651	346.099	626.750	
35 - 40	1979 - 1974	295.033	307.822	602.855	Generasi X Menurut (Rood, June 2010) 2.216.206
41 - 45	1973 - 1969	359.964	342.470	702.434	
46 - 50	1968 - 1964	491.264	419.653	910.917	
51 - 55	1963 - 1959	511.033	376.381	887.414	Generasi Baby Boomers Menurut (Rood, June 2010) 1.194.568
56 - 60	1958 - 1954	163.769	125.384	289.153	
61 - 65	1953 - 1949	11.181	6.820	18.001	
66 - 70	1948 - 1944	656	216	872	Generasi Matures Menurut (Rood, June 2010) 872
Jumlah		2.288.631	2.166.672	4.455.303	

Sumber : Badan Kepegawaian Negara Tahun 2014 dan diolah oleh peneliti

Berdasarkan data statistik di atas maka dapat dilihat bahwa masih banyak PNS yang berasal dari generasi *Matures*, *Baby Boomers* dan Generasi X. Perbedaan

antar generasi membutuhkan manajemen tersendiri. Karakteristik yang berbeda dari setiap generasi berdasarkan pendapat Rood (2010) sebagai berikut:

Tabel 6. PNS Generation

Generation	Birth Years	Core Valuer	Jumlah PNS
<i>Matures</i>	1922 – 1943	<i>Dedication, hard work, respect for authority</i>	872
<i>Baby Boomers</i>	1944 – 1960	<i>Optimism, Personal gratification and growth</i>	1.194.568
<i>Generation X</i>	1961 – 1980	<i>Diversity. Technoliteracy, fun, informality</i>	2.216.206
<i>Millenials</i>	1981 – 2000	<i>Optimism, civic duty, confidence, achievement</i>	1.043.657

Sumber : (Rood, 2010) dan diolah oleh peneliti

Generasi X dan *baby boomers* banyak menduduki jabatan pimpinan sedangkan generasi milenial masih menjadi bawahan dari generasi X dan *baby boomers*. Karakteristik generasi Z (milenial) memiliki ciri khas yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Berdasarkan ciri khas Generasi Z, mereka diharapkan memiliki karakteristik seperti *multitasking*, pemanfaatan teknologi yang efisien, individualisme (tidak menyukai kerja tim), kreativitas, sudut pandang global dan preferensi karya non-standar dan personal. Sifat-sifat yang disebutkan di atas tidak dapat di luar dugaan sebagai proses ekonomi dan politik yang mungkin muncul saat Z mencapai usia kerja (Berkup, 2014). Generasi Z di dunia kerja, akan berpindah-pindah kerja dengan cepat serta mampu menghasilkan dampak dalam waktu singkat dibandingkan generasi sebelumnya (Rothman, 2014).

Kode etik PNS yang berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 berselaras dengan karakteristik generasi Z (milenial). Generasi Z (milenial) beberapa tahun mendatang akan menggantikan posisi pimpinan yang sekarang dipegang oleh generasi X dan *baby boomers*. Generasi Z lebih senang menggunakan teknologi, kreativitas tinggi serta sudut pandang global.

Pada dasarnya kunci untuk dapat memberikan motivasi terhadap pegawai

yaitu dengan menghargai, melibatkan dan memberdayakan mereka dalam pekerjaan. Perbedaan generasi tersebut tentu membawa tantangan bagi institusi untuk dapat mengelola aparatur di dalamnya sehingga dapat saling bersinergi untuk dapat meningkatkan kinerja institusi. Diperlukan adaptasi antar generasi untuk dapat menangani perbedaan karakteristik dan pola kerja antar generasi. Karakteristik generasi milenial yang berbeda dengan generasi sebelumnya tentu memerlukan penanganan tersendiri. Dalam artian bahwa organisasi perlu memberikan kesempatan bagi generasi ini untuk dapat mengembangkan kreativitasnya sehingga dapat memberikan kontribusi untuk kemajuan institusi. Manajemen generasi milenial sangat diperlukan untuk mencapai ASN yang *smart*.

Beberapa potensi yang akan muncul konflik pada interaksi antar generasi sebelumnya menurut Bursch (2014) antara lain:

1. *Baby boomers* memandang generasi X dan Generasi Y kurang disiplin dan kurang fokus.
2. Gen X dan Gen Y melihat *baby boomers* resisten terhadap perubahan, memiliki keyakinan benar terhadap pengalaman, serta kurang kreatif.
3. Gen X melihat Gen Y sebagai generasi arogan.

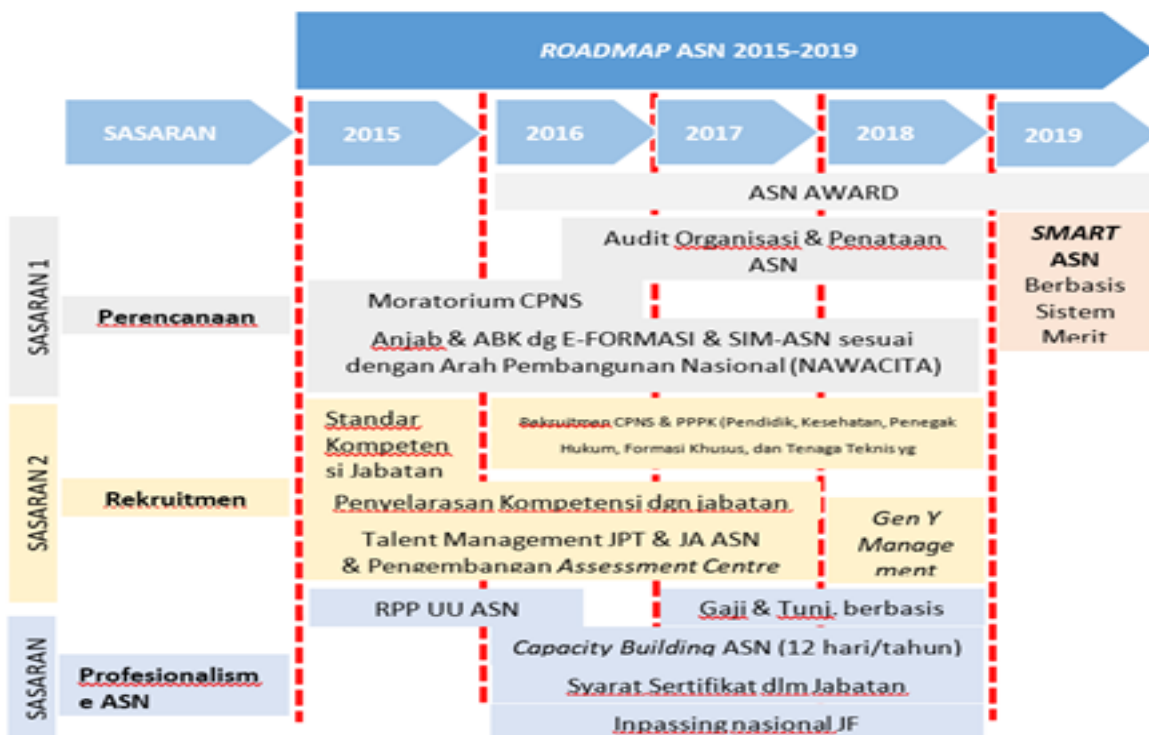
4. Gen Y melihat Gen X lamban mengambil keputusan dan tidak memiliki cukup kemampuan mengambil keputusan.

Potensi konflik dan cara pandang di atas sangat mungkin terjadi di dunia kerja pada interaksi antar generasi. Konflik akan mudah dihindari apabila perbedaan dapat dikelola dengan baik sehingga menjadi sebuah interaksi yang produktif dan ber-sinergi untuk dunia kerja. Kolaborasi antar generasi sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja institusi meskipun hal tersebut tidaklah mudah. Generasi *baby boomers* dan generasi X yang telah memiliki lebih banyak pengalaman perlu dimotivasi untuk dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman terhadap generasi Z namun tidak menutup diri untuk beradaptasi dengan

berbagai teknologi yang dikuasai oleh generasi Z. Sebaliknya, generasi Z pun perlu membuka diri untuk menerima berbagai pengetahuan dan pengalaman dari para seniornya. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk menjembatani perbedaan antar generasi sekaligus *succession planning* bagi generasi Z yang akan menggantikan jabatan generasi *baby boomers* dan generasi X. Dengan memanfaatkan kolaborasi antar generasi, maka visi untuk mewujudkan aparatur berkelas dunia yang unggul dan memiliki daya saing dapat dengan mudah diwujudkan.

Kemenpan RB sudah membuat *Roadmap* untuk menjembatani generasi Z dengan generasi sebelumnya sebagaimana tercantum dalam gambar berikut:

Gambar 1. *Road Map* Pegawai ASN



Sumber: Dr. Ir. Setiawan Wangsaatmaja, Dipl. SE, M.Eng (KemenPANRB, 2015)

Roadmap di atas menggambarkan bahwa untuk mewujudkan *smart* ASN di tahun 2019, maka sasaran pembangunan ASN dimulai dari perencanaan, rekrutmen sampai dengan peningkatan profesionalisme ASN. Salah satu sasaran dalam *roadmap* tersebut

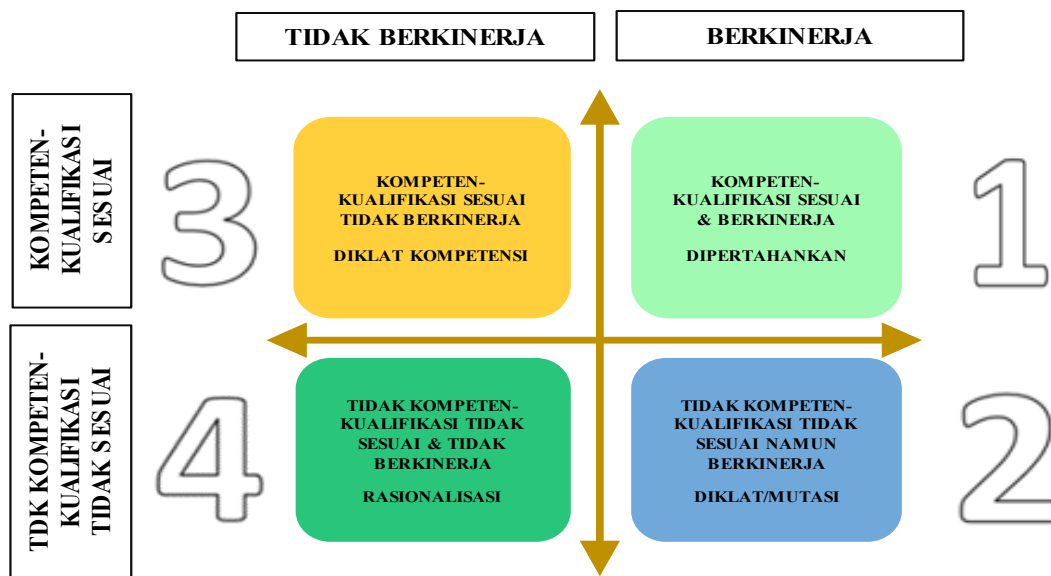
adalah manajemen generasi. Manajemen generasi tersebut melalui penyelarasan kompetensi dan manajemen talenta untuk menjembatani perbedaan antar generasi.

Dalam menjembatani antar generasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil

Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) memetakan kompetensi pegawai ASN. Pemetaan tersebut tidak lain bertujuan untuk mewujudkan aparatur profesional yang dapat memberikan pelayanan prima bagi masyarakat. Pemetaan kompetensi tersebut dibagi menjadi empat kuadran. Kuadran I untuk pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan kompetensi sesuai dengan kualifikasi. Pegawai yang berada pada kuadran I perlu dipertahankan dan siap dipromosikan. Kuadran II untuk pegawai yang tidak memiliki kompetensi dan kualifikasi tidak sesuai namun memiliki kinerja. Pegawai yang berada pada kuadran II perlu mengikuti diklat/mutasi untuk mengembangkan kompetensi. Kuadran III untuk pegawai yang memiliki kompetensi dan kualifikasi namun tidak berkinerja. Pegawai yang berada pada kuadran III perlu mengikuti diklat

kompetensi dan ditempatkan sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki. Kuadran IV untuk pegawai yang tidak memiliki kompetensi dan kualifikasi serta tidak berkinerja. Pegawai yang berada pada kuadran IV perlu rasionalisasi. Melalui kolaborasi antar generasi, pegawai senior pada generasi *baby boomers* maupun generasi X dan generasi junior (milenial) dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman sekaligus beradaptasi dengan teknologi masa kini sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja masing-masing generasi tersebut. Dengan meningkatnya kompetensi dan kinerja pegawai, maka diharapkan tidak akan ada lagi pegawai yang masuk pada kuadran IV dan terkena rasionalisasi. Peta kuadran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Pemetaan Kinerja dan Kualifikasi Kompetensi Pegawai ASN



Sumber: Dr. Ir. Setiawan Wangsaatmaja, Dipl. SE, M.Eng (dalam Chrisnandi, 2016).

PENUTUP

ASN Indonesia terdiri dari beberapa lapis generasi. Masing-masing generasi memiliki karakteristik yang berbeda. Generasi millennial memiliki kemampuan bawaan untuk menggunakan teknologi, nyaman digunakan *multitasking* saat

menggunakan beragam media digital, dan secara harfiah meminta interaktivitas saat mereka membangun pengetahuan. Generasi milenial tidak memiliki dorongan gila kerja, tetapi mereka berusaha menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya dengan menggunakan banyak teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan

cepat. Manajemen generasi millennial sangat diperlukan untuk mencapai ASN yang *smart*. Kolaborasi antar generasi meskipun bukanlah hal yang mudah namun sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja institusi. Generasi *baby boomers* dan generasi X yang telah memiliki lebih banyak pengalaman perlu dimotivasi untuk dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman terhadap generasi Z namun tidak menutup diri untuk beradaptasi dengan berbagai teknologi yang dikuasai oleh generasi Z. Sebaliknya, generasi Z pun perlu membuka diri untuk menerima berbagai pengetahuan dan pengalaman dari para seniornya.

Melalui kolaborasi antar generasi, pegawai senior pada generasi *baby boomers* maupun generasi X dan generasi junior (milenial) dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman sekaligus beradaptasi dengan teknologi masa kini sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja masing-masing generasi tersebut. Dengan meningkatnya kompetensi dan kinerja pegawai, maka diharapkan tidak akan ada lagi pegawai yang masuk pada kuadran IV dan terkena rasionalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Borsch, D. 2014. Managing the Multigenerational Workplace". Dari <http://www.kenan-agler.unc.edu/>. 23 Januari 2014.
- Tulgan, B., dan RainmakerThinking. 2013. Meet Generation Z: The second Generation within The Giant "Millennial" cohort. *RainmakerThinking, Inc.*
- Berkup, S. B. 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different. *Mediterranean Journal of Social Sciences* , 218-229.
- Berkup, S. B. 2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences Vol 5 No 19 August 2014.*
- Berkup, S. B. 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 218-229.
- Chrisnandi, Yuddy. Menuju Smart ASN 2019. (<https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/menuju-smrt-asn-2019>, diakses tanggal 3 maret 2019)
- Lancaster, L. C., dan Stillman, D. 2002. *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins Publisher.
- Levickaite, R. 2010. Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Mujtaba, B. G., Manyak, T., Murphy, E. F. Jr., and Sungkhawan, J. 2010. Cross-cultural Value Differences of Working Adult Gen X and Gen Y Respondents in Thailand. *The International Journal of Management and Business*, 1(1): 36-68.
- Oblinger, D. G. and Oblinger, J.L. 2005 *Educating the Net Generation*. Washington, DC: Educause.
- Pusat Perencanaan Ketenagakerjaan Kementerian Ketenagakerjaan. 2015. *Rencana Tenaga Kerja Nasional Tahun 2015-2019*. Jakarta: Kemnaker RI.
- Reeves, T. C. 2007. Generational Differences. *University of Georgia, Athens, Georgia*, 295-303.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- _____, Rencana Strategi Kementerian Ketenagakerjaan tahun 2015-2019.
- Rood. 2010. Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing. "*Journal of Tourism Insights: Vol. 1: Iss. 1, Article 10.*

