

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Bangun (2012:6) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:3) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sementara menurut Mondy (2008:4) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2015:36) “human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian pengembangan, pemberian kompensasi, penyusunan staf, guna mencapai tujuan organisasi.

2.2 Kompetensi Umum

Menurut Marwansyah (2016:36), Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan

melalui pelatihan dan pengembangan. Spencer & Spencer (1993:9) mengatakan bahwa, “*competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”.

Istilah ‘competencies’, ‘competence’ dan ‘competent’ yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk kepada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya (Palan, 2007:5). Dua istilah tersebut adalah: ***Competency (kompetensi)***, yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan ***Competence (kecakapan)*** yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Namun definisi yang layak diterima menurut Palan (2007:8) yaitu, kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah karakter dasar, seperti pengetahuan dan sifat atau yang lainnya, yang menjadi acuan perusahaan terhadap penilaian kinerja unggul.

Menurut Sedarmayanti (2017:211) menyatakan bahwa kompetensi itu merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja; atau keadaan/ kualitas yang memadai/sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

Mengutip pendapat dari Edision, Anwar, & Komariyah (2017:143) menjelaskan bahwa kompetensi adalah terdiri dari pengetahuan, keahlian dan sikap. Pengetahuan (*Knowledge*) memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Keahlian (*Skill*) memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail meski

demikian selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*Ability*) untuk dapat memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien. Sikap (*Attitude*) menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

2.2.1 Ruang lingkup kompetensi

Menurut Cover, Roger dan Rabeca Merri dalam Sedarmayanti (2017:217) ruang lingkup kompetensi mencakup :

1. Kompetensi Teknik
Pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah di sepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.
2. Kompetensi Konseptual
Kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.
3. Kompetensi untuk Hidup dalam Kebergantungan Kemampuan
Guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi/sistem yang utuh.

2.2.2 Lima karakteristik kompetensi

Spencer (1993:9) membagi kompetensi menjadi 5 jenis, yakni:

1. Knowledge / Pengetahuan
Knowledge merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki dalam bidang kajian tersebut. Knowledge merupakan kompetensi yang kompleks.

2. Skill / Ketrampilan

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

3. Self Concept dan nilai-nilai

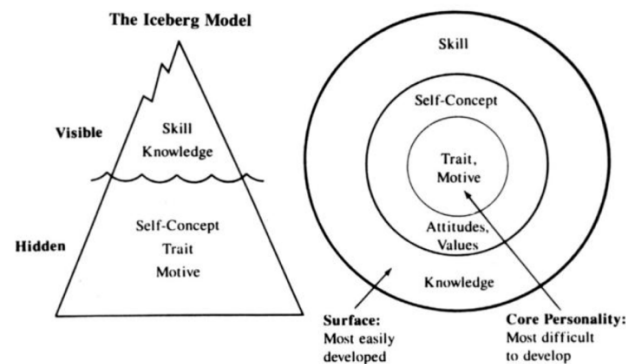
Konsep diri merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya.

4. Attitudes Values

Attitude/Watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

5. Trait Motive

Motif (motives) merupakan sesuatu yang konsisten dipikirkan atau diinginkan sehingga menyebabkan suatu tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu dan tidak pada yang lainnya. Motives adalah “drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others“. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “feedback“ untuk memperbaiki dirinya. Penggambaran dari 5 kompetensi Spencer adalah sebagai berikut :



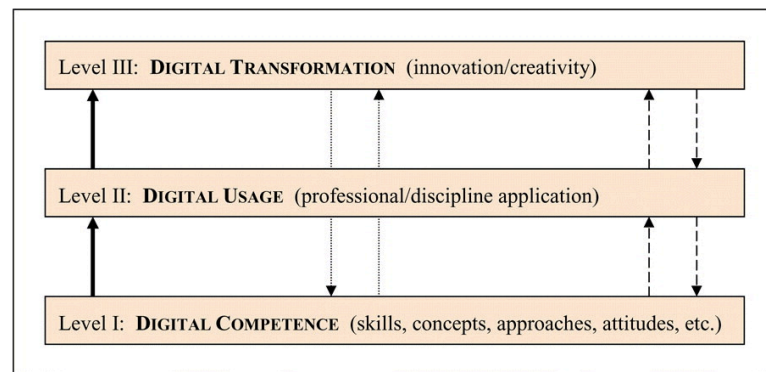
Gambar 2. 1. Iceberg Competency Model & Central Circle Comp (Spencer,1993:11)

Kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan *self-concept*, *trait* dan *motive* adalah kompetensi yang lebih tersembunyi, dalam dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang [Spencer, 1993:11]. Merupakan hal yang cukup penting untuk melihat kompetensi secara seimbang antara yang keras dan lunak. Perusahaan pada umumnya akan fokus mengembangkan *knowledge* dan *skill* karyawan yang menunjang pencapaian kinerja.

2.2.3 Teori Kompetensi Digital

Perkembangan teori kompetensi digital sudah dilakukan oleh beberapa peneliti internasional. Berikut ini akan dijelaskan pendefinisian kompetensi digital yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti internasional.

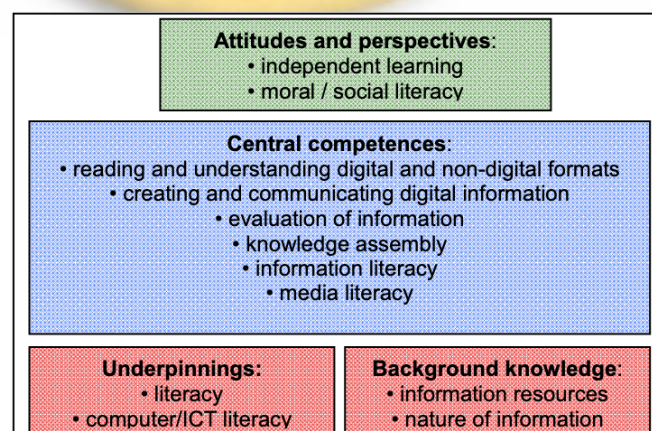
Kompetensi Digital menurut Martin & Grudziecki (2006:255), memiliki 3 tahapan *development* / pengembangan yaitu level 1 yaitu berupa perkembangan untuk kompetensi dasar (*skill, knowledge, attitude*), level 2 adalah untuk level professional, sedangkan level 3 adalah *digital transformation*, dimana kemampuan sudah pada kreatifitas dan inovasi.



Gambar 2. 2. Kompetensi Digital menurut Martin & Grudziecki (2006:255)

Kompetensi digital merupakan konsep yang luas yang menggabungkan berbagai kemampuan yang berbasis kompetensi dan ketrampilan teknologi komunikasi, namun menekankan pada kemampuan evaluasi informasi perangkat lunak yang merupakan gabungan pengetahuan dan attitude (Bawden,2008:29).

Kompetensi digital menurut Bawden (2008:29) terdiri dari 4 elemen yaitu keahlian dasar (*underpinning*) dan latar belakang pengetahuan(*background knowledge*) yang merupakan pemahaman tentang sumber informasi. Sedangkan Kompetensi Inti (*Central Competences*) yang merupakan kompetensi utama dalam *digital literacy* dan elemen tertinggi adalah *attitude & perspectives* dalam bentuk pembelajar dan moral/ social.

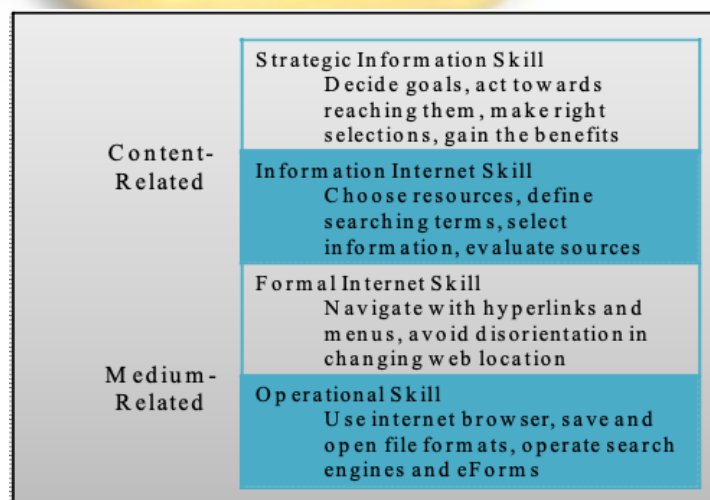


Gambar 2. 3. Kompetensi *Digital* menurut Bawden (2008:29)

Underpinning adalah dasar ketrampilan yang harus dimiliki berupa pemahaman teknologi computer, dengan ketrampilan dasar ini diperlukan untuk mampu menangani informasi dan pengetahuan. *Background Knowledge* adalah latar belakang pengetahuan yang berupa pengetahuan tentang sumber informasi dan karakteristik dari informasi tersebut. Jaman dahulu sumber informasi berupa surat kabar, majalah, laporan professional dan sebagainya. Saat ini sumber informasi sudah banyak tersedia dari akses internet.

Central Competency ada merupakan ketrampilan utama yang wajib dimiliki yaitu kemampuan membaca dan memahami format digital, membuat dan menyampaikan informasi, evaluasi informasi, merangkai pemahaman, pemahaman informasi dan pemahaman media. *Attitude and prespektif*, merupakan proses pembelajaran mandiri yang merupakan perilaku yang harus dimiliki (misalnya motivasi dan pikiran untuk mendayagunakan informasi sebaik baiknya), dan juga pemahaman moral dan sosial (misalnya bahwa tidak semua materi yang diambil bebas dari hak cipta).

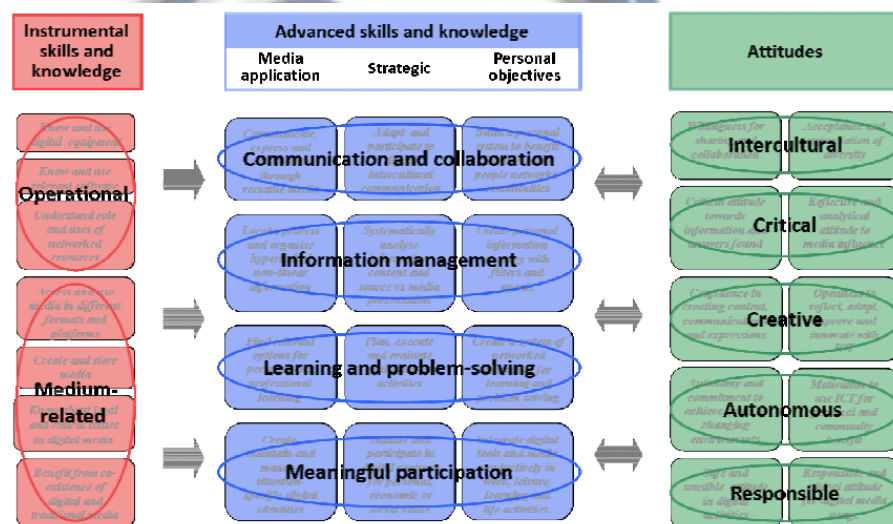
Berikutnya adalah pengembangan model kompetensi digital yang dilakukan oleh Van Deursen (2010:4) bahwa ada 4 kategori utama dalam digital literacy yaitu operational skills, formal internet skills, information internet skills dan strategic information skills.



Gambar 2. 4 .Model Kompetensi Digital Van Deursen (2010:4)

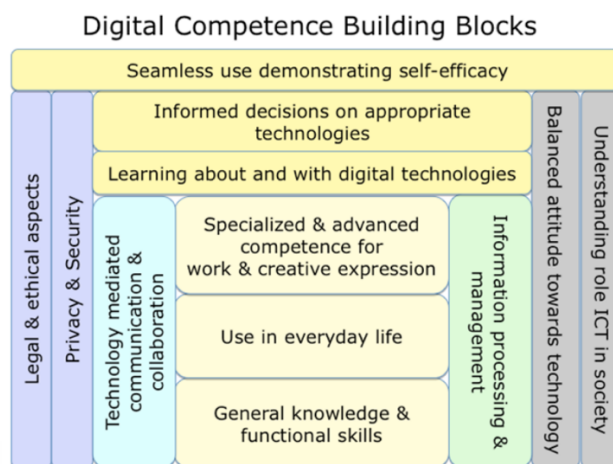
Medium Related adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki, sedangkan content related merupakan kompetensi lanjutan yang lebih strategis.

Pengembangan berikutnya dilakukan oleh Kirsti Ala-Mutka pada tahun 2011 yaitu dalam bukunya “Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding” melakukan riset yang bertujuan untuk merumuskan kompetensi digital dengan melakukan studi literatur diantaranya dari 3 teori sebelumnya dan dihasilkan usulan model digital competence berdasar SKA (Skill, Attitude, Knowledge) adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 5. Model Kompetensi Digital Kirsti Ala-Mutka (2011:50)

Dengan menggunakan referensi model model tersebut di atas, maka Jose Jansen pada tahun 2012 melakukan survey terhadap *expert* di Eropa untuk mendefinisikan *digital competence*, dan di hasilkan 12 kompetensi inti dalam bisnis digital. Metode survey dilakukan dengan metode Delphi terhadap hasil wawancara dengan 95 *expert* yang ada di Eropa.



Gambar 2. 6. Model Kompetensi Digital *Jose Jansen* (2012:6)

Selanjutnya identifikasi kompetensi digital secara berkesinambungan dilakukan riset oleh *Joint Research Centre of the European Commission* tahun 2012 dengan tujuan untuk identifikasi kompetensi digital dari sisi *skill, knowledge* dan *attitude* yang diperlukan untuk menjadi *digitally competent*, dan untuk menyusun roadmap kompetensi *digital framework*. Tujuan lainnya adalah untuk mengidentifikasi, memilih dan menganalisa kerangka yang ada dalam pengembangan kompetensi digital dari semua kalangan.

Riset diatas diselesaikan pada tahun 2013 dan menghasilkan kerangka kompetensi digital yang telah dilakukan dari berbagai sumber peneliti lainnya. Metode yang dilakukan adalah *conceptual mapping, case study analysis, online consultation*, dan *expert's workshop*. Dari penelitian tersebut berhasil diidentifikasi kompetensi kunci dari kompetensi digital yang terdiri dari 5 area kompetensi dan 21 kompetensi sebagai berikut :

Tabel 2 1. Kompetensi Digital Menurut Anusca Ferrari (2013:4)

<i>Competence Areas</i>	<i>Competence</i>
1. <i>Information</i> <i>Area kompetensi yang berupa</i>	1.1 <i>Browsing, searching dan filtering information.</i> <i>Kemampuan untuk mengakses dan mencari informasi secara online, menemukan informasi yang relevan dan memilih sumber</i>

<p>kemampuan untuk mengidentifikasi, mencari, mengambil, menyimpan, mengatur dan menganalisa informasi digital serta menilai relevansi informasi</p>	<p>informasi secara efektif.</p> <p>1.2 Evaluating Information Kemampuan untuk mengumpulkan, memproses, memahami dan mengevaluasi informasi secara kritis</p> <p>1.3 Storing & retrieving information Kemampuan untuk menyimpan informasi dan konten agar pengambilan lebih mudah, untuk mengatur informasi dan data.</p>
<p>2. Communication Area kompetensi yang merupakan kemampuan berkomunikasi di lingkungan digital, berbagi informasi melalui sarana online, menghubungkan dengan orang lain dan berkolaborasi melalui sarana digital, berinteraksi dengan dan berpartisipasi dalam komunitas dan jaringan.</p>	<p>2.1 Interacting through technologies Kemampuan untuk berinteraksi melalui berbagai perangkat digital dan aplikasi, untuk memahami bagaimana komunikasi digital didistribusikan, ditampilkan dan dikelola, untuk memahami cara yang tepat untuk berkomunikasi melalui sarana digital, untuk merujuk ke bentuk komunikasi yang berbeda, untuk beradaptasi dengan mode dan strategi komunikasi untuk kelompok tertentu.</p> <p>2.2 Sharing Information & Content Kemampuan untuk berbagi informasi dengan orang lain, mau dan mampu berbagi pengetahuan, konten dan informasi, proaktif dalam menyebarkan berita dan konten, mengetahui tentang praktek kutipan dan untuk mengintegrasikan informasi baru ke dalam pengetahuan.</p> <p>2.3 Engaging in online citizenship Kemampuan untuk berpartisipasi dalam masyarakat melalui keterlibatan secara online, mencari peluang untuk pengembangan diri dan pemberdayaan dalam menggunakan teknologi dan lingkungan digital, untuk menyadari potensi teknologi untuk partisipasi lingkungan.</p> <p>2.4 Collaborating through digital channels Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan media untuk kerja tim, proses kolaboratif dan kerjasama, kerjasama penciptaan informasi, pengetahuan dan konten.</p> <p>2.5 Netiquette Kemampuan untuk memiliki pengetahuan dan faham terhadap norma-norma perilaku online/interaksi virtual, untuk menyadari</p>

	<p>aspek keragaman budaya, untuk dapat melindungi diri dan orang lain dari kemungkinan bahaya online (misalnya cyber bullying), untuk mengembangkan strategi aktif dalam menemukan perilaku yang tidak pantas.</p>
	<p>2.6 Managing Digital Identity Kemampuan untuk membuat, beradaptasi dan mengelola satu atau beberapa identitas digital, untuk dapat melindungi sebuah reputasi, untuk menangani data yang dihasilkan melalui beberapa akun dan aplikasi.</p>
<p>3. Content Creation Area kompetensi yang merupakan kemampuan untuk membuat dan mengedit konten baru (mengolah kata untuk gambar dan video), mengintegrasikan dan mengelaborasi pengetahuan dan konten sebelumnya, menghasilkan ekspresi kreatif, output media dan pemrograman, menangani dan menerapkan hak kekayaan intelektual dan lisensi.</p>	<p>3.1 Developing Content Kemampuan untuk membuat konten dalam format yang berbeda termasuk multimedia, mengedit dan memperbaiki konten telah dibuatnya atau yang orang lain buat, untuk mengekspresikan kreatifitas melalui media dan teknologi digital.</p>
	<p>3.2 Integrating & Re-elaborating Kemampuan untuk memodifikasi, memperbaiki dan mengolah informasi yang ada untuk membuat pengetahuan dan konten yang baru.</p>
	<p>3.3 Copyright & Licences Kemampuan untuk memahami bagaimana hak cipta dan lisensi berlaku untuk informasi dan konten.</p>
	<p>3.4 Programming Kemampuan untuk menerapkan pengaturan, modifikasi program, program aplikasi, software, perangkat, memahami prinsip pemrograman, memahami apa yang ada di balik sebuah program</p>
<p>4. Safety Area kompetensi yang meliputi kemampuan untuk perlindungan pribadi, perlindungan data, perlindungan identitas digital, penggunaan yang aman dan berkelanjutan.</p>	<p>4.1 Protecting Devices Kemampuan untuk melindungi perangkat pribadi dan memahami risiko dan ancaman secara online, mengetahui tentang standar keselamatan dan keamanan.</p>
	<p>4.2 Protecting Personal Data Kemampuan untuk memahami istilah umum layanan, perlindungan aktif dari data pribadi, memahami privasi orang lain, untuk melindungi diri dari penipuan online dan cyber bullying.</p>
	<p>4.3 Protecting Health</p>

	Kemampuan untuk menghindari resiko kesehatan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam hal ancaman terhadap fisik dan psikologis kesejahteraan.
	<p>4.4 Protecting The Environment</p> <p>Kemampuan untuk menyadari dampak teknologi terhadap lingkungan.</p>
<p>5. Problem Solving</p> <p>Area kompetensi yang meliputi kemampuan mengidentifikasi kebutuhan digital dan informasi, membuat keputusan untuk memilih sarana digital yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan, memecahkan masalah konseptual melalui sarana digital, kreatif menggunakan teknologi, memecahkan masalah teknis, memperbarui kompetensi sendiri dan orang lain</p>	<p>5.1 Solving Technical Problems</p> <p>Kemampuan untuk mengidentifikasi kemungkinan masalah teknis dan menyelesaikannya (dari trouble shooting kemudian untuk memecahkan masalah yang lebih kompleks).</p>
	<p>5.2 Identifying Needs & Technological Responses</p> <p>Kemampuan untuk menilai kebutuhan sendiri dalam hal informasi, sarana dan pengembangan kompetensi, untuk menyesuaikan kebutuhan dengan solusi yang mungkin, beradaptasi dengan alat untuk kebutuhan pribadi, untuk mengevaluasi secara kritis solusi dari permasalahan sarana digital.</p>
	<p>5.3 Innovating dan Creatively Using Technology</p> <p>Kemampuan untuk berinovasi dengan teknologi, untuk berpartisipasi aktif dalam produksi digital dan multimedia kolaboratif, untuk mengekspresikan diri secara kreatif melalui media digital dan teknologi, untuk menciptakan pengetahuan dan memecahkan masalah konseptual dengan dukungan sarana digital.</p>
	<p>5.4 Identifying Digital Competence Gap</p> <p>Kemampuan untuk memahami di mana kompetensi sendiri perlu ditingkatkan atau diperbaharui, mendukung orang lain dalam pengembangan kompetensi digital mereka, dan tetap update dengan perkembangan baru.</p>

2.3 Kelompok Generasi

Dunia semakin canggih dengan perkembangan teknologi yang berjalan cepat. Setiap perkembangan dan seiring berjalannya waktu, terbentuk satu generasi baru yang tentu saja memiliki pola pikir dan karakter yang berbeda oleh karena berbagai faktor sehingga membentuk kepribadian dan bahkan paradigma tersendiri.

Adanya perbedaan generasi di lingkungan kerja telah menjadi obyek yang menarik untuk diteliti dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Ragam generasi yang ada dalam satu rentang waktu tertentu tantangan tersendiri dalam pengelolaannya.

Kupperschmidt dalam Wong *et.al.* (2008:879) mendefinisikan sebuah generasi sebagai kelompok yang dapat diidentifikasi berdasarkan kesamaan tahun lahir dan peristiwa-peristiwa penting pada saat tahap perkembangan kehidupan. Menurut Vokić & Hernaus (2014:617), karyawan dari kelompok generasi yang sama memiliki “karakteristik generasi” tertentu, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap kehidupan dan pekerjaan. Karakteristik tersebut mempengaruhi sudut pandang, hubungan, etos kerja dan perilaku, motivasi, kecenderungan dalam kerja tim, preferensi komunikasi, persepsi terhadap hirarki organisasi, mengelola perubahan, dan lain-lain. Oleh karenanya, dengan memahami tiap generasi karyawan, diharapkan organisasi dapat lebih baik dalam beradaptasi dengan angkatan kerja multigenerasi (Saba, 2013:1).

Wong *et al.* (2008:881) berpendapat, sebuah kelompok generasi memiliki kesamaan pengalaman sosiohistoris yang kemudian mempengaruhi cara berkembang dan membedakan generasi tersebut dengan generasi yang lain. Smola dan Sutton dalam Wong *et al.* (2008:882) berpendapat bahwa lingkungan sosial dimana sebuah kelompok generasi tumbuh akan mempengaruhi keperibadian dan sikap mereka terhadap otoritas, nilai terhadap organisasi, etos kerja, mengapa dan bagaimana mereka bekerja, serta tujuan dan aspirasi di dalam hidup. Muncul pula pendapat bahwa tiap generasi cenderung membangun preferensi atau sifat yang

berbeda yang membedakan sikap terhadap pekerjaan dan apa yang diinginkan dari pekerjaan (Jurkievicz dan Brown; Kupperschmidt; dalam Wong *et al.*, 2008).

Persamaan dan perbedaan antar kelompok generasi dapat dikaitkan dengan kejadian sejarah dan sosial yang terjadi selama masa pembentukan pengalaman pada usia antara remaja hingga dewasa (Howe dan Strauss dalam Patalano, 2008:3). Dikatakan bahwa peristiwa ini mendefinisikan sebuah generasi melalui pembentukan sikap, sifat dan nilai-nilai. Ide bahwa tiap generasi memiliki harapan dan sikap yang berbeda terhadap pekerjaan, kaitannya dengan kepemimpinan, etos kerja, dan nilai-nilai, telah dibuktikan melalui sejumlah studi empiris (Patalano, 2008:14).

Di Indonesia, struktur angkatan kerja Indonesia pada saat bonus demografi 2025, akan didominasi generasi Y dan generasi Z (sekitar 77%) (Merari dan Suyasa, 2015:1). Dan generasi Millenials/ generasi Y diproyeksikan menembus 75 persen angkatan kerja global pada tahun 2025 (*Deloitte Global Human Capital Trends*, 2014:3).

a. *Baby Boomers*

Generasi *Baby Boomer* adalah generasi yang lahir pasca perang dunia II, dengan rentang tahun lahir 1946 - 1964. Generasi ini lahir akibat tingginya angka kelahiran setelah perang dunia II.

Berdasarkan tinjauan literatur, dikatakan bahwa karyawan yang berasal dari kelompok ini menghargai *job security* dan lingkungan kerja yang stabil (Hart; Smola and Sutton; Loomis; dalam Wong *et al.*, 2008:879).

Disebutkan di dalam beberapa penelitian bahwa *baby boomers* dicirikan sebagai karyawan yang loyal dan terikat pada organisasi, idealis, optimis, dan semangat (Hart; Loomis; dalam Wong *et al.*, 2008:879), tekun di dalam pekerjaan (Yu dan Miller dalam Wong *et al.*, 2008:879), dan bangga memiliki kekuasaan di dalam organisasi

(McCrinkle dan Hooper dalam Wong *et.al.*, 2008:879), dan cenderung fokus dalam membangun konsensus dan menjadi mentor yang unggul (Hart; Kupperschmidt; dalam Wong *et.al.*, 2008:879).

Kupperschmidt dalam Hernaus dan Vokic (2014:616), menyatakan bahwa kelompok generasi yang berbeda akan membawa perbedaan secara signifikan dalam nilai, sikap, preferensi, dan perilaku.

Tabel 2.2 Nilai Individu dan Preferensi Kerja *Baby Boomers*

Generasi	Nilai Individu	Preferensi
<i>Baby-boomers</i>	Optimis, idealis, didorong tujuan, kritis, toleran, mandiri, materialistis	Kompetitif, berorientasi pada proses dan hasil, <i>workaholic</i> (“hidup untuk kerja”), <i>risk taker</i> , mencari identitas di dalam pekerjaan, pengambil risiko, mencari pekerjaan yang bermakna, bertujuan dan menantang, mencari pengembangan diri dan peluang untuk maju, mencari keterlibatan, meragukan otoritas, tidak menyukai konformitas dan aturan, kepemimpinan berdasarkan konsensus dan partisipasi, memiliki hubungan sosial yang baik, <i>team-player</i> , enggan melawan rekan kerja, berorientasi pada layanan, menyukai penghargaan personal, pengakuan public, simbol status, dan pengakuan di dalam bentuk moneter, menghargai interaksi personal pada saat berkomunikasi, sangat sensitif terhadap umpan balik, rentan mengalami <i>burnout</i> dan stres

Sumber: Hernaus dan Vokic (2014:618)

Di dalam penelitian ini, penulis memakai definisi Patalano (2008), dimana *baby boomers* mewakili karyawan yang lahir pada tahun 1946 sampai 1964.

b. Gen X

Generasi ini terlahir pada masa gejolak dan transisi global seperti era Perang Dingin antara blok barat yang dikomandoi Amerika Serikat dan blok timur yang dikomandoi Uni Soviet. Tahun-tahun ketika generasi ini lahir merupakan awal dari penggunaan PC (personal computer), video games, tv kabel, dan internet. Penyimpanan datanya pun menggunakan floppy disk atau disket. MTV dan video games sangat digemari oleh orang-orang pada masa ini.

Tumbuh selama terjadi perubahan teknologi dan sosial yang disertai kondisi ketidakamanan finansial, keluarga dan sosial, serta generasi ini memasuki tempat kerja tanpa mengharapkan keamanan kerja (Cennamo dan Gardner, 2008:892). Generasi X sering digambarkan negatif oleh media, namun apa yang dilihat sebagai "keegoisan" dapat juga dilihat sebagai kemandirian dan otonomi (Jurkiewicz dalam Cennamo dan Gardner, 2008:892). Dalam Cennamo dan Gardner (2008:892), karyawan generasi X lebih cenderung berkomitmen terhadap karir dibandingkan untuk organisasi (Lyons; Miller dan Yu) dan cenderung memilih organisasi yang menghargai keterampilan dan pengembangan, produktivitas dan *work-life balance* dibandingkan status dan masa kerja (Smola dan Sutton).

Karyawan dari generasi X dicirikan sinis, pesimis, dan individualis (Kupperschmidt; Smola dan Sutton; dalam Wong *et.al.*, 2008:880), nyaman dengan perubahan dan keragaman, cenderung tidak loyal terhadap perusahaan atau organisasi, lebih independen dan mandiri dibandingkan generasi sebelumnya (Hart dalam Wong *et.al.*, 2008:880). Akibatnya, generasi X lebih mudah keluar dari satu pekerjaan dan mencari pilihan yang lebih menantang, gaji yang lebih tinggi, dan

fasilitas yang meningkat (Hays; Loomis; dalam Wong *et.al.*, 2008:880). Dibandingkan *Baby Boomers* yang menghargai otoritas, generasi X dipandang skeptis dan tidak senang dengan otoritas (Hart, dalam Wong *et.al.*, 2008:880), serta memerlukan umpan balik yang cepat. Pendekatan generasi X di dalam pekerjaan dicirikan sebagai karyawan yang menghargai konsep *work-life balance* (Howe *et al.*, dalam Wong *et.al.*, 2008:880), dimana nilai dan tujuan individu dianggap lebih penting dibandingkan tujuan terkait pekerjaan.

Tabel 2.3 Nilai Individu dan Preferensi Kerja Generasi X

Generasi	Nilai Individu	Preferensi
Generasi X	Individualis, pragmatis, berhati-hati, sinis/ skeptis, informal, independen, mandiri, fleksibel	Mampu beradaptasi dengan perubahan, pengambil risiko, nyaman dengan persaingan, berjiwa wirausaha, berorientasi pada hasil, menghargai kualitas dibanding kuantitas, menghargai otonomi/independensi, mempertanyakan otoritas, tidak menyukai supervisi, meremehkan hirarki, enggan berkomitmen, mencari banyak tugas untuk tetap <i>engaged</i> , kepemimpinan berdasarkan kompetensi, kepemimpinan bersama, tidak loyal, tidak memiliki ekspektasi <i>job security</i> , kemampuan hubungan manusia yang buruk, pemain tim yang buruk, menginginkan peluang <i>training</i> dan pengembangan, elemen kompensasi utama – produktifitas, melek teknologi, mencari <i>work-life balance</i> , tertarik pada <i>flexible work</i> (<i>telecommuting, flex-time, dll</i>)

Sumber: Hernaus dan Vokic (2014:618)

Di dalam penelitian ini, penulis memakai definisi Patalano (2008:6), dimana generasi X mewakili karyawan yang lahir pada tahun 1965 sampai 1976.

c. Gen Y

Generasi Y adalah generasi yang lahir dalam rentang tahun kelahiran 1977 sampai dengan 1994 . Generasi ini mulai disebut juga dengan sebutan generasi milenial, yang sudah mengenal teknologi seperti komputer, video games, dan smartphone.

Ungkapan Generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, instant messaging dan media sosial seperti facebook, line, path, instagram, whatsapp, dan twitter. Mereka juga suka main game online.

Generasi terbaru yang mulai hadir di tempat kerja adalah generasi Y. Pengalaman yang paling membentuk kelompok ini adalah pertumbuhan Internet dan teknologi (Lyons; dalam Cennamo dan Gardner, 2008:893). Generasi ini mungkin yang paling mudah beradaptasi dengan teknologi dan menghargai aspek intrinsik pekerjaan seperti mentoring dan pelatihan agar tetap memiliki nilai jual (Loughlin dan Barling; Lyons; dalam Cennamo dan Gardner, 2008:893).

Mirip dengan baby boomers, generasi Y dicirikan dengan sifat semangat, memiliki daya tahan di lingkungan pekerjaan, dan optimis (Huntley; Smola dan Sutton; dalam Wong et.al., 2008:879), menunjukkan tingkat percaya diri yang tinggi, menikmati kerjasama dan suka bersosialisasi (Hart; Smola dan Sutton; Tulgan dan Martin; dalam Wong et.al. 2008:879), menghargai tanggung jawab dan menindaklanjuti masukan menjadi keputusan dan tindakan (McCrinkle dan Hooper, dalam Wong et.al. 2008:879).

Tabel 2.4 Nilai Individu dan Preferensi Kerja Generasi Y

Generasi	Nilai Individu	Preferensi
Generasi Y	Optimis, ambisius (ekspektasi tinggi), percaya diri, harga diri tinggi, semangat, sosial, patuh, ideal, memiliki global dan diversity mindset, memiliki ikatan kuat dengan keluarga	Mahir teknologi dan terpelajar, memiliki kemampuan multitasking, mencari pekerjaan yang berarti, menarik, dan menantang, sikap positif mampu melakukan sesuatu, berorientasi pada prestasi, penuh motivasi, mencari pengembangan karir pribadi, pengambil risiko, merangkul perubahan, memerlukan tujuan yang jelas dan instruksi yang detil, memerlukan pengalaman baru dan peluang training, mencari umpan balik yang konstan dan pujian langsung, kepemimpinan berdasarkan keputusan bersama, terbiasa dengan hubungan egaliter, loyal jika puas terhadap pekerjaan, mencari employability bukan job security (setia pada karir bukan perusahaan), dikenal dan dihargai, elemen kompensasi utama – kontribusi dan kompetensi, team-oriented, memahami kebutuhan dan keinginan customer, berjiwa wirausaha, kurang berpengalaman (terutama berurusan dengan orang bermasalah), membutuhkan supervisi/ mentoring, rasa keadilan dan etika yang kuat, mencari work-life balance, menyukai fleksibilitas di tempat kerja, menyukai relaksasi dan waktu senggang, dan berpeluang menjadi sukarelawan

Di dalam penelitian ini, penulis memakai definisi Patalano (2008:10), dimana generasi Y mewakili karyawan yang lahir pada tahun 1977 sampai 1994.

d. Gen Z

Generasi Z adalah generasi yang lahir dalam rentang tahun 1995 sampai dengan tahun 2010. Ia merupakan generasi peralihan Generasi Y dengan teknologi yang semakin berkembang. Beberapa diantaranya merupakan keturunan dari Generasi X dan Y.

Sering juga disebut juga iGeneration, generasi net atau generasi internet. Mereka memiliki kesamaan dengan Generasi Y, tapi mereka mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu seperti nge-tweet menggunakan ponsel, browsing dengan PC, dan mendengarkan musik menggunakan headset. Apapun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil mereka sudah mengenal teknologi dan akrab dengan gadget canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka

Perubahan-perubahan terus melaju seiring berjalannya waktu, dan generasi-generasi yang sudah ada saat ini terus menurun usia produktifnya dan digantikan dengan generasi yang baru. Tidak semua berganti, hanya bertahap akan tergantikan. Era digital saat ini masuklah Generasi Z (Gen Z) yang juga termasuk dalam generasi milenial. Gen Z kini telah memasuki usia produktifnya untuk bekerja, dan memasuki perusahaan-perusahaan aktif di Indonesia maupun dunia.

Menurut Bencsik & Machova, 2016 menunjukkan bahwa ada perbedaan karakteristik yang signifikan antar Gen Z dengan generasi yang lain, salah satu faktor utama yang membedakan adalah penguasaan informasi dan teknologi. Bagi Gen Z informasi dan teknologi adalah hal yang sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka, karena mereka lahir dimana akses terhadap informasi, khususnya internet sudah menjadi budaya global,

sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap nilai-nilai, pandangan dan tujuan hidup mereka. Bangkitnya Gen Z juga akan menimbulkan tantangan baru bagi prektek manajemen dalam organisai khususnya bagi praktek manajemen sumberdaya manusia.Hellen Chou P. (2012: 35) mengartikan istilah Generasi Z adalah Generasi atau yang kemudian banyak dikenal dengan generasi digital merupakan generasi muda yang tumbuh dan berkembang dengan sebuah ketergantungan yang besar pada teknologi digital.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada literatur yang berkaitan dengan topik, masalah, dan variabel penelitian seperti dijelaskan pada Tabel 2.4 :

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

NO	Judul,Peneliti,Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan
1	Generational Differences In Personality and Motivation. Journal of Managerial Psychology Vol.23 (Wong, Melissa, Elliroma Gardiner; 2008)	Metode Kuantitatif dengan teknik penyebaran Kuesioner	Persamaan dalam menguji perbedaan antara generasi di tempat kerja.	Variabel dalam penelitian tersebut melihat perbedaan kepribadian dan dorongan/motivasi kerja pada Gen Baby Boomers, Gen X dan Gen Y	Ditemukannya beberapa perbedaan kepribadian antar usia dan motivasi kerja pada tempat kerja antara tiga generasi (Gen Baby-boomers, Gen X dan Gen Y)
2	Work design for different generational cohorts: Determining common and	Statistik Deskriptif	Meneliti terkait variabel generasi	Objek penelitian dan variabel yang berbeda	Tidak ada perbedaan dimensi task job

	<p>idiosyncratic job characteristics (Tomislav Hernaus & Nina Poloski Vokic, 2014)</p>				<p>characteristic antar kelompok generasi, namun terdapat perbedaan dimensi social job characteristic antar kelompok generasi.</p>
3	<p>Komparasi Job Characteristics antar kelompok Generasi (Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Y) Studi Kasus Di Kantor Telkom Regional II Jakarta. (Pratidhina, Gadung 2016)</p>	<p>Metode penelitian komparatif</p>	<p>Meneliti variabel yang sama yaitu generasi Baby Boomers, X, Y</p>	<p>Objek penelitian yang berbeda dan Komparasi dipenelitian tersebut adalah Job Characteristics</p>	<p>Task significance merupakan karakteristik khas antar generasi (Baby boomers, X dan Y)</p>
4	<p>Teori Perbedaan Generasi. (Surya Putra, Yanuar, 2016)</p>	<p>Metode Observasi</p>	<p>Meneliti dampak dari perbedaan Generasi di lingkungan kerja sekarang.</p>	<p>Meneliti objek penelitian yang berdeda dan penelitian tersebut hanya melihat perbedaan antar generasi.</p>	<p>Terdapat perbedaan signifikan antara gen Z dan lainnya, khususnya terkait penguasaan informasi dan teknologi. Atas dasar itu pengelolaan gen Z menjadi tantangan</p>

					tersedri bagi HCM.
5	Pengukuran dan analisis kesenjangan kompetensi digital untuk mendukung visi perusahaan di unitresearch divisi digital service PT. Telekomunikasi Indonesia (Aisyah, Nur Supriyati, 2017)	Metode penelitian deskriptif observasion.	Persamaan Variabel yang diteliti yaitu Kompetensi Digital, dan Penelitian Kesenjangan requierement competency dan existing competency	Meneliti objek penelitian yang berbeda	Sebagian besar responden berada di bawah kompetensi yang dipersyaratkan, sehingga perlu tindak lanjut dalam pengembangan kompetensi dalam mewujudkan visi perusahaan.
6	Analisis Kesenjangan Kompetensi Digital Antar Kelompok Generasi Pegawai Bank 'X' di Kota Bandung (Fajriani, Vina Mentari, 2019)	Metode penelitian deskriptif	Persamaan Variabel yang diteliti yaitu Kompetensi Digital, dan Penelitian Kesenjangan requierement competency dan existing competency antar generasi	Lokasi obyek penelitian berbeda	Terdapat esenjangan <i>Digital Competence</i> pegawai Gen X, Gen Y dan Gen Z
7	Analisis Dimensi Kompetensi Digital Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kota Bandung	Metode penelitian survey deskriptif	Persamaan Variabel yang diteliti yaitu Kompetensi	Lokasi obyek penelitian berbeda	Tingkat kompetensi Digital UKM Bandung tinggi, kecuali

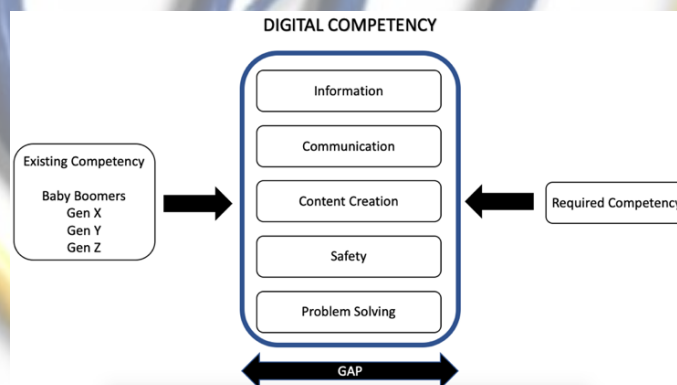
	(Rahman, Mufti Ali, 2019)		Digital		pada area pembuatan kontan digital
8	Kompetensi Digital Sebagai Strategi Peningkatan Pendidikan Tinggi Di Era Modern. Heriyanto (2019)	Metode Kualitatif dengan pendekatan deskriptif.	Variabel Kompetensi Digital.	Meneliti objek penelitian yang berbeda dan bersifat penjabaran.	Kompetensi digital mejadi solusi dan strategi dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada pada perguruan tinggi khususnya dalam menghadapi era pendidikan modern.
9	Experts' views on digital competence: commonalities and differences Jose Jansen (2013)	Metode Kualitatif	Yang diteliti aspek kompetensi digital	Meneliti objek penelitian yang berbeda dan bersifat penjabaran.	Menghasilkan 'competency building block's'
10	Millenial Kill Everyting	Metode Kualitatif	Yang diteliti terkait dunia digital	Meneliti objek penelitian yang berbeda dan bersifat penjabaran.	Hal-hal yang berubah akibat budaya millennial dan digital

2.5 Kerangka Pemikiran

Kajian penelitian ini berdasar pada hasil riset yang Anusca Ferrari (*DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence*)

In Europa 2013) yang diterbitkan oleh JRC (*Joint Research Center*). Model kompetensi digital Anusca Ferrari merupakan penyempurnaan riset-riset terdahulu terkait dengan kompetensi digital. Model tersebut dalam penelitian ini diimplementasikan pada obyek SSOF .

Berfokus pada kompetensi digital karyawan SSOF dengan 3 generasi yang masih aktif bekerja yaitu Gen X, Gen Y, dan Gen Z. *Required Competency* atau harapan manajemen dalam kompetensi digital pegawai dalam penelitian ini ditentukan oleh orang expert SSOF Telkom yang selanjutnya dibandingkan dengan hasil dari *existing competency karyawan SSOF* . Komparasi gap yang dihasilkan antara *Required Competency* dengan *Existing Competency* dalam *Digital Competence* inilah yang akan diteliti. Bilamana ada kesenjangan antara harapan manajemen dengan kompetensi yang saat ini dimiliki oleh karyawan, maka akan dicari solusi terbaik bagi perusahaan. Berikut kerangka pemikiran yang dimaksud :



Gambar 2. 7. Kerangka Pemikiran

Kompetensi digital berdasarkan lima area kompetensi yaitu *information*, *communication*, *content creation*, *safety*, *problem solving* untuk mengukur kompetensi digital pegawai dan untuk melihat dan mengukur kompetensi digital antar generasi yang dimiliki pegawai, maka diperlukan *required competency* dari masing-masing kompetensi yang dituangkan dalam *proficiency level* (Aisyah, 2017). Langkah berikutnya adalah melakukan perbandingan antara *required*

competency dengan *existing competency* yang dimiliki karyawan, maka dihasilkan kesenjangan yang akan dijadikan acuan untuk proses *development* lebih lanjut.

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paradigma di atas maka dapat disusun suatu hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : *Karyawan Generasi X SSOF memenuhi standar minimal kompetensi digital SSOF*
- H₂ : *Karyawan Generasi Y SSOF memenuhi standar minimal kompetensi digital SSOF*
- H₃ : *Karyawan Generasi Z SSOF memenuhi standar minimal kompetensi digital SSOF*
- H₄ : *Tidak terdapat perbedaan kompetensi digital antar generasi X,Y dan Z di SSOF*