

STUDI KASUS GAP GENERASI DALAM PERSPEKTIF NILAI PERSONAL DAN BUDAYA ORGANISASI PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG BALI

Yanuar Fauzuddin¹, Mochamad Syaiful Arif², Dwi Sasono³,
Hendrik Rizqiawan⁴, Andi Iswoyo⁵

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Surabaya, yanuarfauzuddin@uwp.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Surabaya, msyaiful.arif@yahoo.com

³PT. Jasa Raharja (Persero) Denpasar Bali, dwi.sasono2016@gmail.com

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Surabaya, hendrikrizqiawan@uwp.ac.id

⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Surabaya, andi@uwp.ac.id

Article history			
Dikirim tanggal	: disi pengelola	Diterima tanggal	: disi pengelola
Revisi pertama tanggal	: disi pengelola	Tersedia online tanggal	: disi pengelola

ABSTRAK

Penelitian bertujuan mengeksplorasi fenomena *gap* generasi yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dari perspektif nilai personal dan budaya organisasi. Digunakan metode *multiple-case study* untuk melakukannya. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan instrumen dari Rokeach Value Survey untuk nilai personal dan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) untuk budaya organisasi. Sebanyak 47 responden yang terlibat yang merupakan pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hasil yang didapat menunjukkan tidak terjadinya *gap* generasi, karena baik generasi X, Y, maupun Z memiliki nilai terminal dan instrumental yang sama. Budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan yang diharapkan kedepannya juga menunjukkan tipe yang sama, yaitu budaya *clan dan market*.

Kata Kunci: *gap* generasi, nilai personal, budaya organisasi, rokeach value, jasa raharja

ABSTACT

This study aims to explore the phenomenon of the generation gap that occurs at PT. Jasa Raharja (Persero) Bali Branch from the perspective of personal values and organizational culture. The multiple-case study method was used to do this. Data were collected through a survey using instruments from the Rokeach Value Survey for personal values and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for organizational culture. A total of 47 respondents involved are employees of PT. Jasa Raharja (Persero) Bali Branch. The results obtained indicate that there is no generation gap, because both generations X, Y, and Z have the same terminal and instrumental values. The organizational culture that is felt today and which is expected in the future also shows the same type, namely clan, and market culture.

Key Words: *generation gap, personal values, organizational culture, Rokeach values, jasa raharja*

PENDAHULUAN

Artikel ini secara spesifik bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena *gap* generasi dari perspektif nilai personal dan budaya organisasi. Dari penelusuran literatur, penulis tidak menemukan artikel ilmiah yang secara langsung dan bersama-sama mengungkap fenomena *gap* generasi dari aspek-aspek tersebut. Studi empiris dilakukan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, bahwa pada perusahaan tersebut memiliki pegawai-pegawai dari beragam generasi. Dari penelusuran data awal yang dilakukan, diakui melalui wawancara dengan pimpinan cabang, terjadi kesenjangan dalam komunikasi, etos kerja dan motivasi. Sebagai salah satu cabang dari PT. Jasa Raharja (Persero) dan bagian dari lingkungan perusahaan BUMN, yang menerapkan *talent management* dalam pengelolaan SDM-nya, hal tersebut menjadi perhatian. *Gap* konseptual mengenai hubungan antara *gap* generasi, nilai personal dan budaya organisasi dijabarkan dalam pendahuluan ini sebagai latar belakang yang mendasari perlunya eksplorasi fenomena yang terjadi.

Pertimbangan dan studi tentang perbedaan generasi berawal dari “Theory of Generations” karya Karl Mannheim (1928, 1952). Aktivisme mahasiswa pada 1960-an dan 1970-an membawa istilah “kesenjangan generasi” ke kesadaran publik. Dengan empat generasi orang saat ini dalam angkatan kerja (Baby Boomer, Generasi X, Milenial, Generasi Z), pertanyaan tentang perbedaan generasi potensial relevan dan patut mendapat perhatian sebagaimana dibuktikan oleh sejumlah besar publikasi baru-baru ini, baik akademis maupun di pers populer. Literatur generasi menggunakan nomenklatur (Strauss & Howe, 1992; Zemke et al., 1999). Kelompok ini didasarkan pada gagasan bahwa setiap generasi berbagi seperangkat nilai dan sikap yang berbeda karena momen dan lingkungan yang menentukan bersama. Makalah ini berfokus pada tiga generasi utama saat ini dalam angkatan kerja: Baby Boomers, Generasi X, dan Milenial. Literatur tentang Generasi Z di dunia kerja sangat jarang dan tahun kelahiran awal tidak ditetapkan dengan jelas, mulai dari pertengahan 1990-an hingga awal 2000-an (Talmon, 2019).

Pada awal 1990-an, William Strauss dan Neil Howe merumuskan "teori generasi", menjelaskan bagaimana orang yang lahir pada periode yang sama memiliki nilai inti, harapan, dan perilaku yang sama, yang dapat menentukan perubahan penting dalam masyarakat (Bochert et al., 2017; Strauss & Howe, 2009). Teori generasi mendapatkan popularitas ketika apa yang disebut generasi Milenial, terdiri dari orang-orang yang lahir sekitar. antara tahun 1980 dan 2000, memasuki angkatan kerja, menyebabkan gangguan besar, sangat mempengaruhi kontrak majikan-karyawan psikologis dan seluruh dinamika tenaga kerja (Cascio, 2003; Festing & Schäfer, 2014; Lub et al., 2012). Fenomena tersebut disebut “generational gap” dan mengacu pada adanya pemisahan yang tiba-tiba mengenai nilai-nilai inti, harapan, dan perilaku anggota generasi sebelum generasi Milenial dan generasi Milenial dan pasca Milenial. Masalah kesenjangan generasi saat ini terkait dengan fakta bahwa hal itu menyebabkan konflik antargenerasi dan gangguan besar dalam masyarakat dan tempat kerja.

Namun, perbedaan generasi dapat menyebabkan kesalahpahaman, miskomunikasi dan sinyal campuran. Ketika anggota dyad termasuk dalam kategori usia yang berbeda, merupakan tantangan bagi mereka untuk melakukan percakapan interaktif dengan mudah (Josef Gellert & Schalk, 2011). Untuk karyawan yang lahir antara tahun 1946 dan 1964 (yaitu Boomers), etos kerja, nilai dan persepsi orang dan kehidupan berbeda dengan mereka yang lahir setelahnya, yaitu generasi X (GenX) dan milenium (GenY) (Wey Smola & Sutton, 2002). Milenial diyakini sebagai yang pertama dari jenisnya, sehingga mereka lahir di dunia kabel yang memastikan bahwa mereka terhubung 24/7 (Wey Smola

& Sutton, 2002). Nilai-nilai kerja yang mendefinisikan benar dan salah berbeda-beda dari generasi ke generasi. Jadi, ketika pemimpin dan anggota berasal dari generasi yang sama, mereka memiliki kompatibilitas dalam keterampilan teknis, kerja keras, kreativitas, dan ambisi (Rudolph & Zacher, 2015). Ketika para pemimpin dan bawahan mengalami tujuan dan aspirasi bersama, mereka cenderung menunjukkan tingkat kontribusi yang lebih tinggi, rasa hormat, kesetiaan, dan kepercayaan satu sama lain (Dulebohn et al., 2012). Hal ini selanjutnya mendorong integrasi sosial, interaksi dan afiliasi yang sering (Tsui et al., 1992). Para peneliti telah menetapkan bahwa kesamaan usia secara positif terkait dengan komunikasi (Zenger & Lawrence, 1989).

Teori kesenjangan generasi (Strauss & Howe, 1992) berfokus pada dampak perbedaan generasi pada sikap dan perilaku individu terhadap pekerjaan. Ini telah didukung oleh penelitian lain yang mencatat adanya keragaman generasi dan menyerukan studi tambahan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan karakteristik yang berbeda dari setiap kelompok generasi saat mereka berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja (Parry & Urwin, 2011; Woodward et al., 2015). Nilai kerja mengatur pilihan perilaku dan tujuan individu dan menentukan hasil organisasi (Latham & Pinder, 2005; Lyons et al., 2009). Mereka memberikan karyawan dasar untuk menentukan apakah akan berpartisipasi dalam kegiatan tertentu di tempat kerja atau untuk terus terlibat dalam perilaku tertentu. Nilai kerja individu telah ditemukan memiliki pengaruh positif pada tingkat komitmen organisasi: Komitmen organisasi individu tinggi ketika nilai kerja individu sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Finegan, 2000). Dengan demikian, pekerja memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi ketika mereka menemukan bahwa nilai-nilai yang mereka pegang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Kami menggunakan nilai-nilai kerja, karena mencerminkan nilai-nilai pribadi (Srisuphaolarn & Assarut, 2019).

Nilai-nilai pribadi dan organisasi telah menjadi objek studi yang berbeda hampir selama empat dekade. Saat ini, nilai-nilai menjadi pusat wacana publik. Penelitian jangka panjang para ahli teori telah berkonsentrasi pada nilai-nilai sentral untuk memahami perilaku sosial (Allport, 1977; Kluckhohn, 1951; Rokeach & Cochkane, 1972). Mereka melihat nilai sebagai motivasi abstrak yang mengakar kuat yang memandu, membenarkan, dan menjelaskan sikap, norma, opini, dan tindakan (Feather, 1985; Rokeach & Cochkane, 1972; Schwartz, 1994). Setiap individu dan organisasi memiliki sistem atau hierarki nilai yang unik (Woodward et al., 2015). Setiap orang memiliki prioritas nilai yang berbeda dan penekanan nilai yang berlaku dalam organisasi dan masyarakat berbeda. Nilai memiliki potensi prediktif dan penjelas pada tingkat individu, organisasi, dan masyarakat. Selain itu, nilai dapat mencerminkan perubahan sosial besar dalam masyarakat dan lintas negara.

Nilai-nilai organisasi terkait erat dengan kepemimpinan, pengembangan budaya organisasi, dan motivasi karyawan. Kita dapat menyimpulkan bahwa dengan mengabaikan nilai-nilai, tidak mungkin memimpin orang hari ini. Sebelum tahun 1990-an, budaya dan nilai-nilai organisasi diperlakukan sebagai sumber daya yang membantu bertahan dalam persaingan (Barney, 1991); hari ini, kami menyatakan bahwa mendasarkan pada nilai-nilai adalah masalah kelangsungan hidup. Karyawan, jasa, motivasi, dan komitmen mereka semakin penting. Penting untuk membedakan antara kelompok dan tingkat organisasi dalam studi budaya dan keberhasilan organisasi-jika ada beberapa kelompok di dalam organisasi, nilai-nilai kelompok dan nilai-nilai organisasi harus sejalan dengan nilai-nilai organisasi (Titov, 2015). Setiap karyawan membawa nilai-nilainya sendiri ke dalam organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Gap Generasi

Generasi baby boomer menawarkan kesempatan yang sangat baik bagi generasi muda untuk memainkan peran yang lebih signifikan di tempat kerja setelah boomer pensiun dengan kecepatan dan kecepatan yang tinggi (Flippin, 2017; Mahmoud, Fuxman, et al., 2021). Tidak seperti manajer dan supervisor Boomer mereka, yang cenderung bekerja berjam-jam, Gen X cenderung menghargai keseimbangan kehidupan kerja, memastikan mereka memiliki lebih banyak waktu untuk didedikasikan bagi keluarga mereka. Menggantikan pensiunan Baby Boomers, anggota generasi X, banyak dari orang tua Gen Z, sekarang menjadi anggota staf senior di tempat kerja (Mahmoud, Fuxman, et al., 2021; Seemiller & Grace, 2019). Generasi X bukanlah pemula teknologi karena banyak anggota kelompok ini memiliki minat yang sama di media sosial dan smartphone yang serupa dengan generasi muda.

Generasi X cenderung memiliki preferensi komunikasi yang berbeda dari generasi muda. Misalnya, generasi Z tidak menyukai penggunaan email untuk berkomunikasi di tempat kerja. Mereka lebih tertarik pada SMS (Mahmoud, Fuxman, et al., 2021; Seemiller & Grace, 2019), yang tidak ideal untuk generasi X. Generasi X didefinisikan sebagai mandiri, skeptis dan otonom, lahir pada masa perubahan yang cepat. Mereka mencari keseimbangan kehidupan kerja, tidak terkesan dengan otoritas dan manajemen mikro (Waltz et al., 2020).

Baby boomer dan generasi awal X adalah nenek moyang dari generasi Y. Baik generasi Y maupun generasi Z adalah digital native dibandingkan dengan generasi yang lebih tua. Mereka akrab dengan konten internet dan menganggap teknologi sebagai bagian penting dari kehidupan sehari-hari (Mahmoud, Fuxman, et al., 2021). Selanjutnya, generasi Y sering dipandang sebagai orang yang percaya diri, terhubung, dan lincah (Mahmoud, Reisel, et al., 2021).

Generasi Z merupakan generasi pekerja termuda yang memasuki pasar kerja dengan jumlah yang semakin signifikan setiap tahunnya. Penggunaan teknologi dan keinginan mereka untuk terlibat dalam pengaturan kerja yang fleksibel hampir identik dengan generasi Y di tempat kerja (Mahmoud, Reisel, et al., 2021). Pekerja Generasi Z menyadari pentingnya stabilitas keuangan dan menyadari kegembiraan untuk bekerja dengan baik di tempat kerja. Menariknya, mereka mengaitkan pengorbanan hidup mereka di kuil kesuksesan profesional (Flippin, 2017; Mahmoud et al., 2020; Mahmoud, Reisel, et al., 2021). Bersama-sama, generasi Y dan generasi Z lebih beragam secara etnis daripada kelompok generasi sebelumnya (Bannon et al., 2011; Flippin, 2017; Mahmoud, Fuxman, et al., 2021; Mahmoud, Reisel, et al., 2021).

Mengukur Nilai Personal

Ada sejumlah teori tentang nilai-nilai pribadi, termasuk berbagai instrumen pengukuran (Sarros et al., 2005). Penelitian ini difokuskan pada teori nilai yang dikembangkan oleh (Rokeach, 1974; Rokeach & Cochkane, 1972). Penelitian ini menggunakan Rokeach Value Survey (RVS), yang merupakan ukuran ipsatif dari nilai-nilai pribadi. Penelitian nilai-nilai Rokeach diperluas oleh (Schwartz, 1994). Ikhtisar teori nilai Rokeach dan Schwartz mengikuti.

Milton Rokeach adalah seorang peneliti nilai murni. Teorinya tentang nilai pribadi dan instrumen yang ia kembangkan untuk mengukur nilai, RVS, telah banyak digunakan dalam penelitian nilai sejak tahun 1970-an. Rumusan nilai Rokeach didasarkan pada asumsi berikut:

(1) jumlah nilai yang dimiliki seseorang relatif kecil; (2) semua orang di mana pun memiliki nilai yang sama pada derajat yang berbeda; (3) nilai-nilai diorganisasikan ke dalam sistem nilai; (4) anteseden nilai-nilai kemanusiaan dapat dilacak pada budaya, masyarakat dan pranatanya, serta kepribadian; [dan] (5) konsekuensi dari nilai-nilai kemanusiaan akan dimanifestasikan dalam hampir semua fenomena yang mungkin dianggap layak diselidiki dan dipahami oleh para ilmuwan sosial. (Rokeach, 1974)

(Rokeach & Cochkane, 1972) mendefinisikan nilai dan sistem nilai sebagai berikut:

Nilai adalah keyakinan yang bertahan lama bahwa cara perilaku atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada cara perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan atau sebaliknya. Sistem nilai adalah suatu organisasi kepercayaan yang bertahan lama mengenai cara-cara perilaku yang lebih disukai atau keadaan akhir dari keberadaan di sepanjang kontinum yang relatif penting. (Rokeach & Cochkane, 1972)

Komponen dari definisi ini mencakup sifat nilai yang bertahan lama, nilai sebagai keyakinan, nilai sebagai sarana (mode) atau tujuan (keadaan akhir) terkait, nilai sebagai preferensi dan nilai yang diurutkan dalam kepentingan.

Nilai-nilai dipandang sebagai sesuatu yang abadi tetapi dapat berubah. Nilai biasanya diajarkan atau dipelajari sebagai keinginan yang berdiri sendiri. Misalnya, seorang anak diajari bahwa bersikap jujur, berani, dan damai adalah hal yang diinginkan. Konsep-konsep ini dipelajari secara terpisah sebagai sesuatu yang mutlak. Misalnya, seorang anak tidak diajari untuk sedikit jujur, sedikit berani, atau sedikit damai. Namun, saat anak menjadi dewasa, dia belajar bahwa nilai-nilai absolut sering kali bersaing sedemikian rupa sehingga keputusan dan tindakan memerlukan pertimbangan kepentingan relatifnya. Jadi, sementara nilai bertahan dan umumnya stabil, kepentingan relatif dari nilai (prioritas nilai) dapat berubah (Rokeach, 1974).

(Rokeach, 1974) menunjukkan bahwa keyakinan bersifat deskriptif, evaluatif atau preskriptif/proskriptif. Nilai dikonseptualisasikan oleh (Rokeach & Cochkane, 1972) sebagai tipe ketiga, preskriptif atau proskriptif. Artinya, konsepsi yang diinginkan atau tidak diinginkan. Menurut Rokeach

(1) mengatakan bahwa seseorang memiliki nilai berarti mengatakan bahwa secara kognitif dia tahu cara yang benar untuk berperilaku atau keadaan akhir yang benar untuk diperjuangkan. (2) Suatu nilai bersifat afektif dalam arti bahwa ia dapat merasakan emosi tentangnya, secara afektif mendukung atau menentangnya, menyetujui mereka yang menunjukkan contoh positif dan tidak menyetujui mereka yang menunjukkan contoh negatif. [Dan] (3) nilai memiliki komponen perilaku dalam arti bahwa itu adalah variabel intervensi yang mengarah ke tindakan ketika diaktifkan. (Rokeach & Cochkane, 1972)

Nilai, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh (Rokeach & Cochkane, 1972), terdiri dari dua jenis utama: keadaan akhir keberadaan (nilai terminal) dan mode perilaku (nilai instrumental). Nilai terminal terkait dengan "tujuan". Mereka mewakili tujuan seumur hidup yang ingin dicapai seseorang. Tipe nilai ini mencakup dua subtype: berpusat pada diri sendiri, nilai tipe pribadi (intrapersonal) dan berpusat pada orang lain, nilai tipe sosial (interpersonal). "Kondisi akhir seperti keselamatan dan kedamaian pikiran, misalnya,

bersifat intrapersonal sedangkan perdamaian dunia dan persaudaraan bersifat antarpribadi” (Rokeach & Cochkane, 1972).

Nilai-nilai instrumental terkait dengan "sarana". Ini adalah nilai-nilai yang dipilih untuk diprioritaskan dalam memperjuangkan tujuan pribadi. Tipe nilai ini mencakup dua subtype: nilai moral dan kompetensi (Rokeach & Cochkane, 1972). “. . . Nilai moral mengacu pada [nilai instrumental]. . . yang memiliki fokus interpersonal yang, ketika dilanggar, membangkitkan rasa sakit hati nurani atau perasaan bersalah karena melakukan kesalahan” (Rokeach & Cochkane, 1972). Nilai kompetensi merupakan nilai instrumental yang memiliki fokus aktualisasi diri. "Pelanggaran mereka mengarah ke perasaan malu tentang ketidakmampuan pribadi daripada perasaan bersalah tentang kesalahan" (Rokeach & Cochkane, 1972). Konsepsi tentang nilai mana yang diinginkan atau tidak diinginkan adalah relatif. Beberapa nilai akan dianggap lebih atau kurang diinginkan secara pribadi atau sosial. Memilih nilai sebagai hasil yang lebih penting dalam nilai-nilai lain yang diberikan kurang penting (Rokeach & Cochkane, 1972). Memprioritaskan nilai terminal dan nilai instrumental ini diteorikan oleh Rokeach sebagai rangkaian kepentingan:

Setelah suatu nilai dipelajari, itu menjadi terintegrasi entah bagaimana ke dalam sistem nilai yang terorganisir di mana setiap nilai diurutkan dalam prioritas sehubungan dengan nilai-nilai lainnya. Konsepsi nilai yang relatif seperti itu memungkinkan kita untuk mendefinisikan perubahan sebagai penataan ulang prioritas dan, pada saat yang sama, untuk melihat sistem nilai total sebagai relatif stabil dari waktu ke waktu. Variasi dalam pengalaman pribadi, sosial, dan budaya tidak hanya akan menghasilkan perbedaan individu dalam sistem nilai tetapi juga perbedaan individu dalam stabilitasnya. (Rokeach & Cochkane, 1972)

RVS adalah instrumen yang dikembangkan oleh (Rokeach, 1974) untuk mengukur prioritas nilai. Ini terdiri dari dua daftar masing-masing 18 nilai: 18 nilai terminal dan 18 nilai instrumental. Subyek memberi peringkat nilai dalam setiap daftar sesuai dengan kepentingan yang mereka tempatkan secara pribadi pada setiap nilai. Rokeach menggambarkan RVS sebagai ". . . metode sederhana untuk mengukur nilai dan sistem nilai” (Rokeach, 1974).

Studi ini menggunakan konseptualisasi Rokeach tentang nilai-nilai pribadi dan sistem nilai. Hal ini dioperasionalkan dengan nilai-nilai instrumental RVS. Menurut (Rokeach, 1974), nilai instrumental adalah nilai yang diaktifkan dalam jangka pendek untuk mencapai tujuan jangka panjang yang termasuk dalam nilai terminal: mis. keselamatan, kesetaraan, kebebasan. Dengan demikian, kompetensi dan nilai moral dari bagian instrumental RVS paling sesuai dengan nilai-nilai yang tertanam dalam Kode.

Table 1
Nilai Terminal dan Instrumental RVS

Nilai Terminal (Keadaan Akhir)	
<i>Sosial (Fokus pada Sesama)</i>	<i>Personal (Focus pada Diri Sendiri)</i>
Dunia yang Damai (dunia yang bebas dari perang dan konflik)	Hidup yang Nyaman (hidup sejahtera)
Dunia Kecantikan (keindahan alam dan seni)	Hidup yang Menyenangkan (kehidupan yang menggairahkan dan aktif)
Kesetaraan (persaudaraan dan kesempatan yang sama bagi semua)	Rasa Pencapaian (kontribusi abadi)

Nilai Terminal (Keadaan Akhir)	
<i>Sosial (Fokus pada Sesama)</i>	<i>Personal (Fokus pada Diri Sendiri)</i>
Keamanan Keluarga (menjaga orang tersayang)	Kesenangan (kehidupan yang menyenangkan dan santai)
Kebebasan (kemerdekaan dan kebebasan memilih)	Harmoni Batin (kebebasan dari konflik batin)
Cinta yang Dewasa (keintiman seksual dan spiritual)	Kesehatan (kesehatan fisik dan mental)
Keamanan Nasional (perlindungan dari serangan)	Keselamatan (diselamatkan; hidup abadi)
Pengakuan Sosial (rasa hormat dan kekaguman)	Harga diri (penghargaan diri)
Persahabatan Sejati (persahabatan yang erat)	Kebijaksanaan (pemahaman yang matang tentang kehidupan)
Nilai Instrumental (Perilaku)	
<i>Moral (Fokus pada Moral dan Hubungan)</i>	<i>Kompeten (Fokus pada Kemampuan)</i>
Berwawasan luas (berpikiran terbuka)	Ambisius (pekerja keras dan bercita-cita tinggi)
Memaafkan (mau memaafkan orang lain)	Mampu (kompeten; efektif)
Bermanfaat (bekerja untuk kesejahteraan orang lain)	Bersih (rapi dan bersih)
Jujur (tulus dan jujur)	Berani (membela keyakinan Anda)
Mencintai (penyayang dan lembut)	Imajinatif (berani dan kreatif)
Loyal (Percaya penuh kepada teman atau kelompok)	Mandiri (percaya diri; berdiri sendiri)
Taat (patuh; hormat)	Intelektual (cerdas dan reflektif)
Sopan (sopan dan santun)	Logis (konsisten; rasional)
Bertanggung jawab (dapat diandalkan dan dapat diandalkan)	Pengendalian Diri (terkendali; disiplin diri)

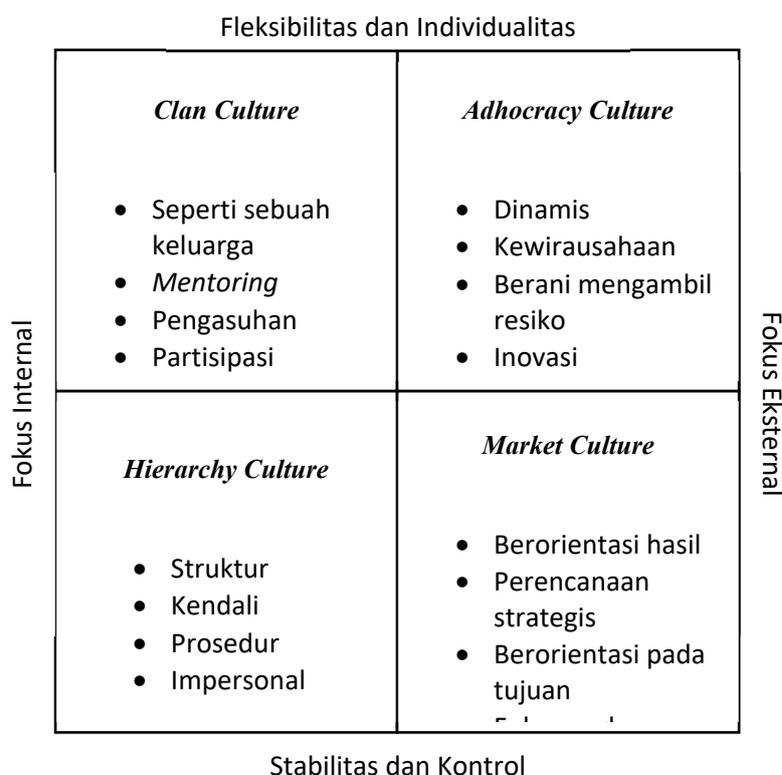
Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep penting dalam penelitian, terutama karena dampaknya terhadap fungsi perusahaan dan hasil bisnisnya. Menurut (Schein & Schein, 2016), budaya organisasi adalah pola pengandaian dasar yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok dan dipelajari saat mereka memecahkan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Praanggapan ini telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah ini. Keterkaitan antara tindakan tingkat individu dengan praktik tingkat organisasi kolektif adalah karena pemilik dan manajer, yang memainkan peran penting melalui peran kepemimpinan mereka dengan terlibat dalam kegiatan bersama dengan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya (Del Giudice et al., 2017).

Mengingat pentingnya budaya organisasi, pengukurannya harus memungkinkan penelitian di bidang yang menjanjikan di mana jenis budaya memiliki pengaruh penting. Misalnya, hal ini terjadi dalam proses pengambilan keputusan alokasi sumber daya, yang berdampak tidak hanya pada perusahaan itu sendiri, tetapi juga pada wilayah dan masyarakat. Budaya organisasi juga penting dalam pengembangan ambidexterity organisasi, di mana “budaya organisasi secara keseluruhan mendukung karyawan yang mencari peluang bisnis saat ini dan masa depan” (Kaur et al., 2019). Contoh lain di mana budaya organisasi juga berperan adalah dalam proses akuisisi pengetahuan dan praktik SDM, yang berdampak pada kinerja inovasi (Papa et al., 2018). Instrumen umum untuk mengukur budaya organisasi di negara-negara seluruh dunia adalah *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* (Cameron & Quinn, 2011). OCAI didasarkan pada model teoretis yang dikenal sebagai *Competitive Value Framework (CVF)* (Cameron & Quinn, 2011), dan dapat digunakan untuk mengukur, dengan cara yang

sederhana, empat jenis budaya, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*. Dalam banyak penelitian, OCAI lebih disukai daripada ukuran lain dari budaya organisasi karena (a) memungkinkan untuk secara grafis mewakili empat arketipe budaya, menyederhanakan sejumlah besar dimensi budaya; (b) mencakup empat praanggapan kunci yang meningkatkan efektivitas organisasi: berkolaborasi, berkreasi, bersaing, dan mengontrol; (c) pelit dan dapat dengan mudah dimasukkan ke dalam studi dengan perangkat instrumen lain; (d) mudah digunakan dan mudah dipahami, yang mengurangi resistensi responden; dan (e) menggunakan format respons tipe Likert yang memungkinkan individu memperoleh perkiraan yang stabil tentang budaya organisasi.

Gambar 1.
Tipe-Tipe Budaya terkait *Competing Value Framework* (CVF)



METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengeksplorasi unit analisis berupa *gap* generasi, nilai-nilai personal dan budaya organisasi, yang dijelaskan dalam satu kesatuan. *Multiple-case study* digunakan sebagai metode yang tepat untuk unit analisis lebih dari satu (Fàbregues et al., 2019; Granikov et al., 2020). Eksplorasi nilai-nilai personal menggunakan Rokeach Value Survey (RVS) dimana nilai terminal dan instrumental menjadi indikatornya (Mueller, 1974; Tuulik et al., 2016). Sedangkan eksplorasi tipe budaya menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Andrianu, 2020) sebagai instrumennya. Responden yang terlibat merupakan seluruh pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali sebanyak 49 orang (sebaran jumlah responden untuk tiap generasi ditunjukkan pada tabel 2). Responden tersebut diminta untuk mengisi instrumen, baik RVS maupun OCAI. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Agustus 2021 secara online

menggunakan *google form*. Tingkat partisipasi responden sebesar 95,1% (47 orang). Olah data dilakukan sesuai prosedur penggunaan instrumen RVS (Farcane et al., 2019) dan OCAI (Andrianu, 2020). Hasil olah data dianalisis secara deskriptif dan dilakukan eksplanasi dengan mengembangkan keterkaitan antara nilai-nilai personal pegawai, tipe budaya organisasi dan fenomena *gap* generasi yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.

Tabel 2
Jumlah Responden yang berpartisipasi berdasarkan Karakteristik Generasinya

Karakteristik	Jumlah (Orang)	%
Generasi X	7	14,9
Generasi Y	37	78,72
Generasi Z	3	6,38
Total	47	100

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai-Nilai Personal Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali

Pada pengukuran nilai-nilai personal menggunakan RVS, responden diberi daftar yang berisi nilai-nilai terminal dan instrumental. Setiap responden diminta untuk memberikan rangking secara dari 1 sampai 18 untuk setiap nilai (terminal dan instrumental). Rangking 1 merupakan rangking tertinggi, dimana responden menganggap bahwa nilai yang dipilih paling terkait dengan dirinya, hingga memberikan rangking 18 untuk nilai yang mereka anggap paling tidak terkait dengan dirinya. Dari hasil perangkingan, data diolah dengan memetakan nilai dengan jumlah kemunculan (dipilih oleh responden) terbanyak pada enam nilai teratas. Pemetaan ini diklasterkan berdasarkan karakteristik generasi responden. Hasil olah data yang didapatkan ditunjukkan pada tabel 3.

Table 3
Top 6 Karakteristik Nilai Personal Tiap Generasi di
PT. Jasa Raharja (Persero) Cabanag Bali

RVS	Generasi X		Generasi Y		Generasi Z	
	Nilai	Tipe	Nilai	Tipe	Nilai	Tipe
Nilai Terminal	Kesehatan	<i>Personal</i>	Keamanan Keluarga	<i>Sosial</i>	Keamanan Keluarga	<i>Sosial</i>
	Keamanan Keluarga	<i>Sosial</i>	Kesehatan	<i>Personal</i>	Kesehatan	<i>Personal</i>
	Kesetaraan	<i>Sosial</i>	Kesetaraan	<i>Sosial</i>	Hidup yang Nyaman	<i>Personal</i>
	Hidup yang Menyenangkan	<i>Personal</i>	Hidup yang Nyaman	<i>Personal</i>	Kesetaraan	<i>Sosial</i>
	Kebijaksanaan	<i>Personal</i>	Harmoni Batin	<i>Personal</i>	Kebebasan	<i>Sosial</i>
	Harmoni Batin	<i>Personal</i>	Hidup yang Menyenangkan	<i>Personal</i>	Hidup yang Menyenangkan	<i>Personal</i>
Nilai Instrumental	Jujur	<i>Moral</i>	Jujur	<i>Moral</i>	Jujur	<i>Moral</i>
	Bertanggung Jawab	<i>Moral</i>	Berwawasan Luas	<i>Kompeten</i>	Berwawasan Luas	<i>Kompeten</i>
	Berwawasan Luas	<i>Kompeten</i>	Mampu	<i>Kompeten</i>	Bertanggung Jawab	<i>Moral</i>
	Bermanfaat	<i>Moral</i>	Bertanggung Jawab	<i>Moral</i>	Bermanfaat	<i>Moral</i>
	Taat	<i>Moral</i>	Bermanfaat	<i>Moral</i>	Sopan	<i>Moral</i>
	Memaafkan	<i>Moral</i>	Memaafkan	<i>Moral</i>	Imajinatif	<i>Kompeten</i>

Dari pemetaan yang dilakukan, secara global dapat dilihat kesamaan nilai personal dari tiap generasi (X, Y dan Z), baik untuk nilai terminal maupun nilai instrumental. Pada nilai terminal, jika dilihat dua nilai teratas dari tiap generasi, semuanya menginginkan keamanan keluarga dan kesehatan. Nilai terminal merupakan nilai akhir yang ingin dicapai seseorang dalam menjalani kehidupannya saat ini. Keamanan keluarga merupakan nilai terminal dengan tipe sosial, sedangkan kesehatan merupakan tipe personal. Artinya bahwa semua generasi, baik X, Y maupun Z, memiliki nilai akhir yang ingin dicapai dengan fokus yang berimbang, yaitu untuk orang lain dan untuk dirinya sendiri.

Beralih ke nilai instrumental, terdapat juga kesamaan nilai dari masing-masing generasi jika melihat tiga nilai teratas yang dipilih, yaitu berwawasan luas dan bertanggung jawab. Nilai instrumental merupakan nilai yang digunakan seseorang dalam memandu perilaku mereka dalam rangka mencapai nilai akhir yang ditunjukkan pada nilai terminal. Berwawasan luas merupakan nilai instrumental dengan tipe kompeten, sedangkan ‘bertanggung jawab’ termasuk dalam tipe moral, dimana tiap generasi memiliki kesimbangan dalam menggunakan nilai dalam berperilaku. Dari hasil ini dapat dibahasakan, bahwa seluruh generasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, menginginkan keamanan keluarga dan kesehatan sebagai nilai akhir yang ingin dicapai dengan menggunakan nilai ‘berwawasan luas’ dan ‘bertanggung jawab’ untuk mencapainya.

Melihat satu per satu karakteristik nilai personal tiap generasi, nilai terminal generasi X dominan pada tipe personal, sama halnya dengan generasi Y. Berbeda dengan generasi Z yang berfokus imbang dalam mencapai nilai personal maupun sosial. Pada nilai instrumental, seluruh generasi mengedepankan nilai moral dalam berperilaku guna mencapai nilai terminal yang mereka inginkan.

Tipe Budaya PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali

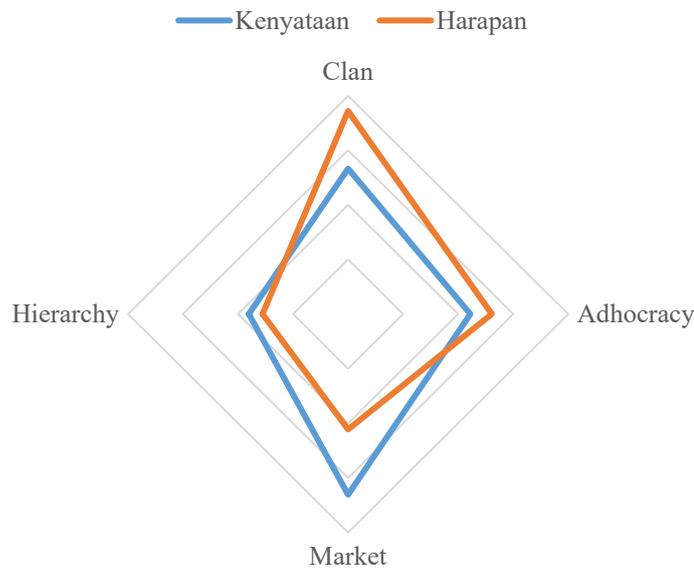
Responden mengisi survei, dengan total 24 pertanyaan yang dikelompokkan dalam empat pasangan untuk setiap dimensi (*dominant characteristic, organizational leadership, management of employee, organizational glue, strategic emphases* dan *criteria of success*), dengan tujuan menganalisis situasi aktual yang dirasakan dan yang diharapkan. Setiap dimensi yang digunakan dalam OCAI memiliki tujuan untuk menetapkan jenis kepemimpinan yang memadai, nilai-nilai, strategi kualitas dan pengelolaan sumber daya manusia untuk setiap jenis budaya organisasi yang dominan dan orientasinya (fokus internal atau eksternal, fleksibilitas atau stabilitas dan kontrol).

Tipe Budaya Generasi X

Tabel 4
Skor Profil Budaya Organisasi Generasi X

Budaya	Kenyataan	Harapan	Gap
<i>Clan</i>	26.67	37.22	10.56
<i>Adhocracy</i>	22.22	26.11	3.89
<i>Market</i>	33.06	21.11	-11.94
<i>Hierarchy</i>	18.06	15.56	-2.50

Gambar 2. Peta Profil Budaya Organisasi Generasi X



Tabel 4 menunjukkan skor yang diberikan untuk kenyataan saat ini dan yang harapan seharusnya. Skor dikelompokkan berdasarkan empat jenis budaya organisasi (*Clan*, *Adhocracy*, *Market* dan *Hierarchy*) dan Gambar 2 menunjukkan profil budaya organisasi Generasi X yang disurvei, di mana garis biru mewakili kenyataan saat ini dan garis merah mewakili keadaan yang diharapkan, di mana mereka akan merasa lebih nyaman bekerja atau dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Perbedaan antara keduanya menunjukkan arah dan perubahan yang diinginkan dan, jika lebih tinggi dari 10 poin, maka tindakan harus diambil untuk dapat sedekat mungkin dengan situasi yang diharapkan sehingga organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang selaras dengan nilai yang diinginkan.

Dari hasil yang ditunjukkan dapat diketahui bahwa menurut generasi X kondisi budaya organisasi saat ini di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali mengarah pada budaya *market* (33,06). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi saat ini dirasakan lebih menekankan fokus pada lingkungan eksternal dengan kendali pencapaian target kinerja guna memenangkan persaingan pasar. Ditempat kedua dengan poin yang juga cukup besar menunjukkan budaya *clan* (26,67), yang berarti juga dirasakan terdapat fleksibilitas dalam bekerja. Namun kedua tipe budaya organisasi ini juga menunjukkan fenomena yang menarik, dimana sebenarnya generasi X mengharapkan perubahan budaya dari dominan budaya *market* menjadi dominan budaya *clan*. Selisih perubahan poin budaya *clan* sebesar 10,56, (meningkat) dan budaya *market* 11,94 (menurun) yang artinya perlu mendapatkan perhatian oleh perusahaan. generasi X menginginkan perubahan dari tingginya tekanan agar memiliki daya saing menjadi organisasi dengan situasi yang lebih partisipatif dan kekeluargaan.

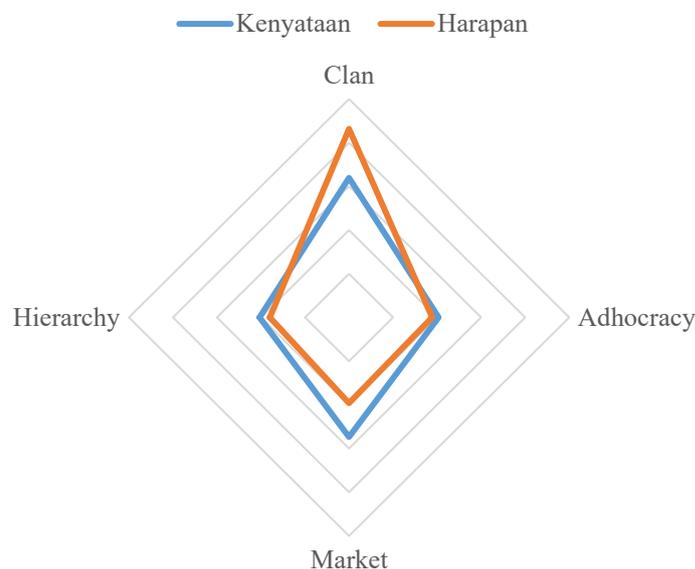
Budaya *clan* memiliki karakteristik sebagai budaya organisasi yang mengutamakan kerja tim, tingkat kepercayaan yang tinggi, partisipatif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia serta manfaat jangka panjang. Kontras dengan budaya *market* yang menuntut untuk selalu menjadi pemenang dalam persaingan yang dihadapi dan berorientasi pada hasil.

Tipe Budaya Generasi Y

Tabel 5
Skor Profil Budaya Organisasi Generasi Y

Budaya	Kenyataan	Harapan	Gap
<i>Clan</i>	31.97	43.18	11.21
<i>Adhocracy</i>	20.34	18.86	-1.48
<i>Market</i>	27.35	19.58	-7.77
<i>Hierarchy</i>	20.34	17.99	-2.35

Gambar 3
Peta Profil Budaya Organisasi Generasi Y



Generasi Y menganggap bahwa kondisi budaya organisasi saat ini lebih mengarah pada budaya *clan* (31,97), namun juga terasa karakteristik budaya *market* (27,35). Seperti halnya yang dirasakan oleh generasi X, generasi Y mengharapkan budaya *clan*, dapat dilihat pada selisih peningkatan budaya *clan* sebesar 11,21, yang berarti membutuhkan perhatian segera untuk dilakukan perubahan. Layaknya generasi X, generasi Y juga menginginkan organisasi yang “friendly”, yang memberikan kesempatan luas untuk mengembangkan diri dan berorientasi pada kerja tim dalam menyelesaikan pekerjaan serta fokus pada manfaat jangka panjang.

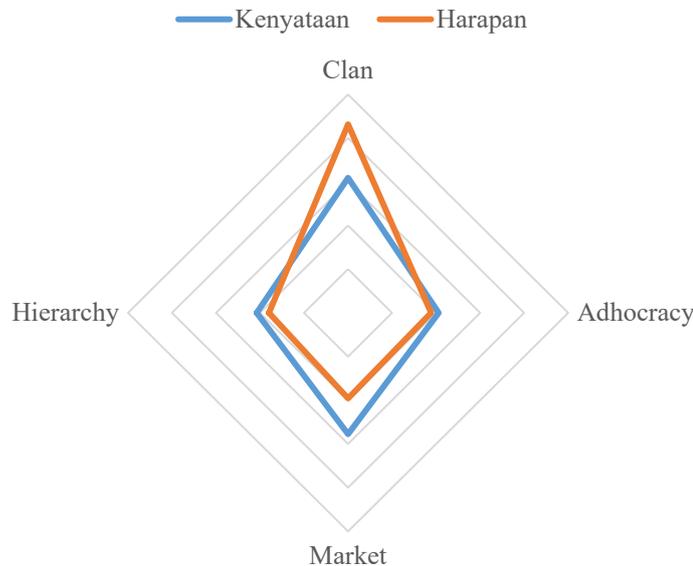
Tipe Budaya Generasi Z

Tabel 6
Skor Profil Budaya Organisasi Generasi Z

Budaya	Kenyataan	Harapan	Gap
<i>Clan</i>	30.92	43.18	12.26
<i>Adhocracy</i>	20.57	18.86	-1.70

Budaya	Kenyataan	Harapan	Gap
Market	27.74	19.58	-8.15
Hierarchy	20.77	17.99	-2.78

Gambar 4
Peta Profil Budaya Organisasi Generasi Z



Melihat hasil pemetaan budaya organisasi dari generasi Z, terdapat kesamaan dengan dua generasi sebelumnya (X dan Y), bahwa saat ini dirasakan budaya organisasi yang terbentuk adalah budaya *market* (27,74) dan *clan* (30,92). Dan seperti dua generasi lainnya, generasi Z juga menginginkan budaya *clan* sebagai budaya organisasi yang dominan. Selisih peningkatan yang juga besar antara kondisi budaya *clan* yang dirasakan saat ini dengan kondisi yang diharapkan (12,26), menunjukkan kondisi yang sama dengan generasi X dan Y, yaitu perlu mendapatkan perhatian segera untuk dilakukan perubahan budaya.

Gap Generasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali

Diskusi sementara yang dapat dilakukan mengenai fenomena *gap* generasi yang terjadi di PT. jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, bahwa secara analisis ilmiah melalui pendekatan pengukuran nilai-nilai personal dan budaya organisasi, tidak terdapat *gap* generasi. Secara umum nilai-nilai terminal dan instrumental yang ditunjukkan oleh tiap generasi adalah sama. Begitu pula dari hasil yang ditunjukkan melalui pemetaan budaya organisasi antara budaya organisasi yang dirasakan saat ini dengan yang diharapkan. Seluruh generasi merasakan hla yang sama bahwa budaya organisasi saat ini lebih mengarah pada dominan pada budaya *market* meskipun di peringkat kedua terdapat budaya *clan* yang juga cukup terasa dengan poin cukup tinggi, dan mereka semua mengharapkan perubahan menuju budaya *clan* yang lebih dominan.

Pertanyaan menarik untuk didiskusikan sebenarnya adalah apa yang membuat seluruh generasi memiliki nilai terminal dan instrumental yang sama? Selain itu, apa yang membuat budaya organisasi saat ini dirasakan lebih dominan pada budaya *market*? Serta apa yang membuat seluruh generasi menginginkan perubahan menjadi lebih dominan kepada budaya *clan*? Pertanyaan tersebut sekaligus menunjukkan keterbatasan dari penelitian ini. Dalam penelitian ini tidak dilakukan eksplorasi lebih mendalam melalui

wawancara untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang muncul tersebut. Namun jika melihat dari karakteristik produk layanan dari PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, kita dapat mengetahui keterkaitannya.

PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali merupakan perusahaan asuransi dengan bidang asuransi sosial. Proses bisnis yang dijalankan yaitu melakukan pengutipan atas pajak dan retribusi kendaraan bermotor, baik kendaraan pribadi maupun angkutan umum. Selain itu juga memberikan layanan klaim jaminan kecelakaan lalu lintas. Dalam memberikan layanan jaminan kecelakaan lalu lintas, pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali tentu selalu mendengar, melihat serta bersinggungan langsung dengan korban-korban kecelakaan serta keluarga korban. Asumsi awal yang dapat digunakan, bahwa dari kondisi tersebut, terdapat kemungkinan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali secara langsung mendapatkan pengaruh untuk lebih memperhatikan kesehatan dan keamanan, supaya tidak mengalami hal yang sama seperti korban-korban kecelakaan dan keluarga korban yang mereka layani. Keamanan yang dimaksud tidak hanya keamanan mereka pribadi saja, namun juga keamanan keluarga. Oleh karenanya, seluruh generasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali menunjukkan nilai terminal yang sama. Asumsi berikutnya, bahwa pengutipan pajak dan retribusi kendaraan bermotor yang mereka lakukan, digunakan sebagai dana asuransi bagi korban kecelakaan, sehingga tumbuh rasa tanggung jawab untuk menjaga kepercayaan pengelolaan dana asuransi tersebut, oleh karenanya salah satu nilai instrumental yang muncul di seluruh generasi adalah nilai tanggung jawab.

Asumsi jawaban dari pertanyaan yang terkait dengan budaya organisasi, kita perlu melihat lebih luas lagi dengan menghubungkan status PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali sebagai cabang dengan PT. Jasa Raharja (Persero) sebagai induknya. Sebagai perusahaan cabang, tentunya arah strategis perusahaan menginduk pada kantor pusatnya. Budaya *market* yang muncul, kemungkinan datang dari tuntutan kantor pusat dalam hal pendapatan usaha. Pada saat penelitian ini dilakukan, kondisi pandemi Covid-19 di Bali membuat aktivitas pariwisata hampir terhenti total selama berbulan-bulan. Sumber pendapatan utama PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali berasal dari kegiatan pariwisata yang ada di Bali. Di kelompok perusahaan cabang, PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali merupakan perusahaan cabang yang memiliki kinerja pendapatan tertinggi. Sepinya aktivitas pariwisata di Bali, membuat PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali terganggu sumber pendapatannya, sehingga mempengaruhi kinerja pendapatannya. Hal ini bisa menjadi sebuah pemicu tekanan untuk berusaha sekuat tenaga meningkatkan pendapatan di tengah situasi pandemi Covid-19. Asumsi ini cukup logis mengingat budaya *market* lebih sangat dirasakan oleh generasi X, dimana generasi X tersebut dominan adalah pejabat struktural di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Sebagai pejabat struktural, tentunya berinteraksi erat dengan situasi dan kondisi kantor pusat, sehingga tekanan yang disebabkan oleh penurunan pendapat sangat dirasakan oleh mereka.

Asumsi lainnya mengenai apa yang mendorong seluruh generasi mengharapkan perubahan ke arah budaya *clan*? Kembali kepada jenis produk layanan yang diberikan oleh PT. Jasa Raharja (Persero), yaitu layanan klaim jaminan kecelakaan. Dapat ditarik keterkaitan antara karakteristik budaya *clan* dengan jenis produk layanan PT. Jasa Raharja (Persero). Dalam memberikan layanan klaim jaminan kecelakaan, pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali harus memiliki rasa empati yang tinggi, ikut merasakan apa yang dirasakan korban kecelakaan dan keluarganya, dan hal ini sesuai dengan karakteristik budaya *clan*, yang mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan dan partisipasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menunjukkan tidak terdapat fenomena *gap* generasi di lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Adapun identifikasi awal terjadinya kesenjangan etos kerja, komunikasi dan motivasi dapat diasumsikan muncul karena adanya tekanan yang disebabkan oleh turunnya pendapatan selama masa pandemi Covid-19. Secara nilai-nilai personal, tiap generasi menunjukkan nilai yang sama. Satu hal yang perlu diperhatikan mengenai *gap* generasi yang terjadi adalah terkait budaya organisasi. Generasi X yang notabene adalah pejabat struktural di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, sangat merasakan bahwa kondisi budaya organisasi saat ini sangat dominan pada budaya *market*. Meskipun hal yang sama dirasakan oleh generasi lainnya yang notabene adalah staf, namun poin terbesar ada pada generasi X (33,06). Dan seluruh generasi mengharapkan perubahan yang sama untuk mengarah lebih dominan pada budaya *clan*. Kesamaan harapan ini menunjukkan hal yang positif, yang berarti terdapat kesamaan persepsi dalam menentukan arah organisasi, dimana menjadi modal yang kuat dalam membangun kekuatan organisasi. Di satu sisi yang perlu dilakukan oleh generasi X sebagai pimpinan dalam merespon *gap* persepsi mengenai kondisi budaya organisasi yang dirasakan saat ini adalah menciptakan kebersamaan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dengan meningkatkan keterlibatan seluruh pegawai dalam menentukan arah organisasi melalui penguatan partisipasi dan mendistribusikan kepercayaan kepada seluruh pegawai.

Saran

Diskusi telah dilakukan dan kesimpulan yang didapatkan ini sekaligus memberikan masukan terkait penelitian yang perlu dilakukan ke depannya. Melihat dari keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam fenomena yang terjadi melalui wawancara dan analisis secara kuantitatif. Selain itu pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan tingkat yang lebih luas pada lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero), yaitu seluruh kantor cabang beserta kantor pusat, agar hasilnya mampu menggambarkan secara keseluruhan. Serta dapat digunakan lebih luas pada perusahaan-perusahaan lain, baik dalam sektor usaha yang sama maupun yang berbeda. Dari masukan ini diharapkan dapat terjadi pengembangan penelitian yang menggunakan unit analisis *gap* generasi, nilai personal dan budaya organisasi secara bersama-sama dalam satu topik penelitian.

REFERENSI

- Allport, G. W. (1977). *Study of values: A scale for measuring the dominant interests in personality*. Houghton Mifflin.
- Andrianu, A. B. (2020). Resilient organizational culture: Cluj-Napoca case study. *Eastern Journal of European Studies*, 11(1), 335–357.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61–65.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of*

- Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bochert, R., Cismaru, L., & Foris, D. (2017). Connecting the Members of Generation Y to Destination Brands: A Case Study of the CUBIS Project. *Sustainability*, 9(7), 1197. <https://doi.org/10.3390/su9071197>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosis and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in Workers, Work, and Organizations. In *Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1216>
- Del Giudice, M., Khan, Z., De Silva, M., Scuotto, V., Caputo, F., & Carayannis, E. (2017). The microlevel actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative small and medium enterprises: A United Kingdom-Italy comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1396–1414. <https://doi.org/10.1002/job.2237>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Fàbregues, S., Paré, M.-H., & Meneses, J. (2019). Operationalizing and Conceptualizing Quality in Mixed Methods Research: A Multiple Case Study of the Disciplines of Education, Nursing, Psychology, and Sociology. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/1558689817751774>
- Farcane, Deliu, & Bureană. (2019). A Corporate Case Study: The Application of Rokeach's Value System to Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability*, 11(23), 6612. <https://doi.org/10.3390/su11236612>
- Feather, N. T. (1985). Attitudes, values, and attributions: Explanations of unemployment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 876–889. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.876>
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Flippin, C. S. (2017). *Millennials in the Workplace: Helping the Largest Generation Group Succeed at Work and in Their Careers* (Kindle (ed.)). Candace Steele Flippin.
- Granikov, V., Bouthillier, F., & Pluye, P. (2020). Understanding collaboration in monitoring research publications: Protocol for a qualitative multiple case study. *Education for Information*, 36(1), 69–79. <https://doi.org/10.3233/EFI-190340>
- Josef Gellert, F., & Schalk, R. (2011). The influence of age on perceptions of relationship quality and performance in care service work teams. *Employee Relations*, 34(1), 44–60. <https://doi.org/10.1108/01425451211183255>
- Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective.

- Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43–54.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.027>
- Kluckhohn, C. (1951). VALUES AND VALUE-ORIENTATIONS IN THE THEORY OF ACTION: AN EXPLORATION IN DEFINITION AND CLASSIFICATION. In *Toward a General Theory of Action* (pp. 388–433). Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2009). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “ We aren’t your reincarnation! ” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267–275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Mueller, D. J. (1974). A Test of the Validity of Two Scales on Rokeach’s Value Survey. *The Journal of Social Psychology*, 94(2), 289–290. <https://doi.org/10.1080/00224545.1974.9923217>
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589–605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Rokeach, M. (1974). Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971. *Public Opinion Quarterly*, 38(2), 222. <https://doi.org/10.1086/268153>
- Rokeach, M., & Cochkan, R. (1972). Self-Confrontation and Confrontation With Another as Determinants of Long-Term Value Change1. *Journal of Applied Social Psychology*, 2(4), 283–292. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1972.tb01280.x>
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach*. (pp. 253–282). Routledge/Taylor & Francis Group.

- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Srisuphaolarn, P., & Assarut, N. (2019). Winning CSR strategies for the talent war. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 365–378. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0107>
- Strauss, W., & Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. HarperCollins Publishers.
- Strauss, W., & Howe, N. (2009). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us about America's Next Rendezvous with Destiny*. Three Rivers Press.
- Talmon, G. A. (2019). Generation Z: What's Next? *Medical Science Educator*, 29(S1), 9–11. <https://doi.org/10.1007/s40670-019-00796-0>
- Titov, E. (2015). *Management paradigm values in real and propagated level as prerequisites of organisational success*. Tallinn University of Technology.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & III, C. A. O. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Tuulik, K., Õunapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 151–161. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60252>
- Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 673–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2630650>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. Amacom Press.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY: THE DIFFERENTIAL EFFECTS OF AGE AND TENURE DISTRIBUTIONS ON TECHNICAL COMMUNICATION. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353–376. <https://doi.org/10.2307/256366>