

## GAYA KEPEMIMPINAN GENERASI Y DI DUNIA KERJA

Young Dame R. Napitupulu

Magister Manajemen, Universitas Bunda Mulia

Disetujui 26 Februari 2018

### ABSTRACT

*This study aims to describe the leadership style adopted by Generation Y and explains the factors determining the leadership style of Generation Y in the workplace. This study uses a qualitative approach with grounded theory design. Triangulation of data sources through in-depth interviews with eight key informants, observation, documentation and questionnaires given to subordinates of key informants. The findings show the leadership style of the Generation Y has a tendency as follows: task oriented, delegation, superior-subordinate relationship, openness, preferences on the team and awards. Factors that influence the leadership style of the Generation Y are integrity, listening skills, characteristic of subordinates and technological proficiency. The theoretical contribution of this study is a mini theory comprising of a set of 18 propositions, to be further tested in future studies*

**Keywords:** leadership style, Generation Y

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Generasi Y dan menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menentukan gaya kepemimpinan Generasi Y di dunia kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan desain *grounded theory*. Triangulasi sumber data melalui wawancara mendalam dengan delapan informan kunci, observasi, dokumentasi dan kuesioner yang diberikan kepada bawahan dari informan kunci. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan Generasi Y memiliki kecenderungan sebagai berikut: berorientasi pada tugas, pendelegasian pekerjaan, hubungan atasan-bawahan, keterbukaan, preferensi pada tim dan penghargaan. Faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan Generasi Y adalah integritas, ketrampilan mendengarkan, karakteristik bawahan dan kemahiran teknologi. Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah sebuah teori mini yang terdiri dari 18 proposisi-proposisi yang siap untuk diuji dalam penelitian-penelitian mendatang

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan, Generasi Y

### PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir ini fakta menarik dalam perkembangan modal insani, yaitu munculnya Generasi Y yang mulai mengisi posisi-posisi penting di beberapa perusahaan di Indonesia. Tidak bisa dipungkiri bahwa populasi Generasi Y di dalam perusahaan sudah mencapai hingga 75%, yang artinya, keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh

bagaimana kontribusi yang diberikan oleh Generasi Y ini dalam perusahaan. Generasi Y di dalam struktur organisasi saat ini berada pada pemula, manager madya bahkan tidak sedikit yang mulai menempati posisi puncak dalam organisasi. Mereka inilah yang dapat dikatakan sebagai calon penerus organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia di abad 21 ini mengalami berbagai dinamika dan gejolak yang cepat. Berbagai peubah turut berperan, mulai dari peubah teknologi, globalisasi, kompetisi, pengetahuan, komunikasi dan kesenjangan antar generasi.

\*Korespondensi Penulis:

E-mail: [dame@bundamulia.ac.id](mailto:dame@bundamulia.ac.id)

Generasi Y, yang biasanya juga disebut sebagai generasi *millennium* atau milenia, merupakan Generasi yang muncul setelah Generasi X (lahir tahun 1965 - 1979) dan *baby boomer* (lahir tahun 1946 - 1964). Ungkapan Generasi Y itu mulai digunakan pada editorial koran besar di Amerika Serikat bulan Agustus tahun 1993. Pada saat itu editor koran tersebut sedang membahas para remaja yang baru berumur 12-13 tahun, namun memiliki perilaku yang berbeda dengan Generasi X. Kemudian perusahaan-perusahaan pada saat itu mulai mengelompokkan anak-anak yang lahir setelah tahun 1980-an sebagai anak-anak Generasi Y. Hingga saat ini, apabila membaca berbagai literatur yang mendiskusikan tentang Generasi Y, belum ada suatu kesepakatan kapan generasi ini dimulai. Sebahagian literatur menetapkan bahwa mereka adalah Generasi yang lahir di awal tahun 1980-an, namun banyak juga literatur yang menetapkan bahwa generasi ini lahir di awal, di tengah bahkan di akhir 1990-an.

Karakteristik yang menonjol dari Generasi Y adalah mereka memiliki ketrampilan, pengalaman tinggi dalam teknologi, belajar dalam kelompok, kreativitas yang tinggi, ramah, terbuka dan mudah menyesuaikan diri (Cran, 2014). Berdasarkan pengalaman dalam merekrut karyawan Generasi Y, terlihat bahwa Generasi Y mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, mampu mengerjakan beberapa tugas (*multi tasking*) dan selalu mempunyai energi yang berlebihan. Namun di sisi lain Generasi Y ini sangat membutuhkan adanya interaksi sosial, hasil pekerjaan yang dapat dilihat seketika dan keinginan untuk mendapatkan pengembangan karir yang cepat. Mereka memiliki beberapa ciri negatif, seperti egosentris, individualis yang sangat tinggi, dan mudah bosan. Sepintas, Generasi Y terlihat pintar, aktif, dan agresif. Mereka juga tergolong hebat dalam mengerjakan banyak hal dalam waktu bersamaan. Contohnya, sambil mendengarkan musik lewat *earphone* yang menempel di telinga, mereka bisa menulis surel di *tablet*, sekaligus *chatting* dari

telepon pintar dan juga menulis komentar pada media jejaring sosial dalam waktu yang bersamaan. Penampilan *casual* dan santai menjadi ciri khas, sehingga jauh dari kesan serius. Akibatnya, generasi pendahulu sering beranggapan Generasi Y tidak pernah serius dan tidak disiplin. Secara singkat, Generasi Y adalah Generasi yang tumbuh di tengah hiruk pikuknya perkembangan teknologi nirkabel. Paparan teknologi juga memengaruhi kepekaan Generasi Y terhadap perubahan. Mereka tidak takut perubahan, namun sering kali kurang sabar melalui proses menuju perubahan itu. Mereka adalah Generasi yang akrab dengan internet dan sangat aktif dalam media jejaring sosial. Generasi Y dikenal sebagai Generasi yang egosentris, berpusat pada diri sendiri dan senang unjuk diri. Majalah Time (Mei, 2013) menyebut generasi ini sebagai '*me me me generation*'.

Di tempat kerja, Generasi Y lebih menyukai pekerjaan dengan jabatan yang tinggi di awal karir. Selain itu, mereka kompetitif di tempat kerja, menikmati tantangan, dan keinginan pertumbuhan dan pengakuan. Selanjutnya mereka tidak mengharapkan dapat bekerja di posisi yang sama untuk waktu yang lama, mereka rindu untuk belajar berbagai segmen organisasi untuk dapat melihat "gambaran besar" perusahaan, sehingga dapat membuat diri mereka berharga dalam organisasi (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

Karakteristik Generasi Y yang kompetitif, dan keinginan akan pengakuan terbukti dengan banyaknya Generasi Y yang menempati posisi manajer dalam usia muda dengan cara berpikir, berperilaku dan bergaya masa kini. Sebagaimana sudah banyak diperbincangkan di beberapa forum diskusi, masalah keragaman generasi di perusahaan merupakan masalah penting yang harus dipahami dan dimengerti oleh organisasi. Setiap generasi memiliki perbedaan dalam hal-hal tertentu, misalnya dalam hal nilai-nilai yang dianut mereka dan nilai-nilai didalam pekerjaan yang juga berpengaruh pada gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2000).

Virtuali, sebuah perusahaan pelatihan kepemimpinan dan WorkplaceTrends.com, pada tahun 2015, mengumumkan hasil survei baru berjudul "*The Millennial Leadership Study*". Setelah dilakukan survei kepada 412 Generasi Y di Amerika, studi ini menemukan bahwa 91% dari Generasi Y bercita-cita untuk menjadi pemimpin. Hampir setengah dari Generasi Y mendefinisikan kepemimpinan sebagai "memberdayakan orang lain untuk sukses". Ketika ditanya apakah *motivator* terbesar mereka adalah untuk menjadi pemimpin, 43% mengatakan "memberdayakan orang lain", sementara hanya 5% mengatakan uang dan 1% mengatakan kekuasaan. Ketika ditanya tentang tipe pemimpin yang mereka akan terapkan jika menjadi pemimpin, 63% memilih "transformasional", yang berarti mereka berusaha untuk menantang dan menginspirasi pengikut mereka dengan rasa tujuan dan kegembiraan. Sebesar 55% dari Generasi Y mengatakan bahwa keterampilan kepemimpinan yang paling penting adalah kemampuan untuk membangun hubungan, yang 66% mengatakan adalah salah satu keterampilan terkuat mereka; Generasi Y ingin belajar daring dan memiliki mentor. Ketika ditanya apa jenis pelatihan akan paling efektif bagi perkembangan mereka sebagai pemimpin, 68% mengatakan kelas daring dan 53% mengatakan *mentoring*. Hanya 4% dari Generasi Y mengatakan Universitas. Generasi Y lebih memilih untuk memiliki manajer yang lebih sedikit. Sebesar 83% dari Generasi Y mengatakan mereka akan lebih memilih untuk bekerja untuk sebuah perusahaan dengan tingkatan manajemen yang sedikit. Generasi Y mengatakan

bahwa masalah terbesar dengan para pemimpin perusahaan mereka adalah kemampuan mereka untuk mengembangkan orang lain (39%) dan komunikasi (50%).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh tiap generasi berbeda-beda karena gaya kepemimpinan dapat disebabkan beberapa faktor, antara lain faktor budaya, tingkat pendidikan dan perkembangan zaman. Berdasarkan pengalaman dalam merekrut atau pun mempromosikan Generasi Y untuk menempati posisi manajerial dalam dunia kerja, perusahaan merekrut atau mempromosikan Generasi Y dengan harapan agar Generasi Y ini dapat menularkan dan membangun karakter yang mereka miliki untuk menjadi budaya dalam entitas masing-masing. Generasi Y diharapkan dapat menjadi pemimpin yang dapat melahirkan semangat dan kultur baru sesuai ciri Generasi Y dan membawa perubahan yang baru dalam suatu perusahaan. Perusahaan di era globalisasi saat ini membutuhkan pemimpin-pemimpin baru yang muda, menyegarkan, berani menghadapi tantangan, kreatif dalam memberikan solusi dan karakteristik Generasi Y lainnya. Generasi Y dapat dikatakan generasi kerja yang menjadi pemimpin pada saat bonus demografi Indonesia 2025, di mana mereka harus mampu mengantisipasi dan mengelola konflik perbedaan generasi menjadi hal yang produktif, salah satunya adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif.

Karakteristik yang dimiliki oleh Generasi Y yang kompetitif, mahir dalam teknologi dan berada dalam posisi manajerial dalam waktu yang singkat menimbulkan ketertarikan bagi peneliti untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Generasi Y dalam dunia kerja, apakah mereka menerapkan gaya kepemimpinan seperti generasi-generasi sebelumnya, apakah ada gaya kepemimpinan dominan yang mereka terapkan dalam dunia kerja, bahkan apakah ada gaya kepemimpinan baru yang mereka terapkan dalam dunia kerja sesuai dengan

karakteristik yang mereka miliki. Peneliti memilih lokasi penelitian di salah satu perguruan tinggi swasta di Jakarta yang memiliki 75% karyawannya adalah Generasi Y, dan 40% Generasi Y berada dalam posisi managerial. Dengan proporsi Generasi Y yang cukup besar di perguruan tinggi ini menjadi sesuatu yang menarik untuk meneliti gaya kepemimpinan Generasi Y di dunia kerja khususnya di organisasi pendidikan tinggi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Teori generasi

Strauss dan Howe menuliskan teori mengenai generasi ini dalam buku *Generations* (1991), yang menceritakan mengenai sejarah suksesi generasi anglo-American serta mengidentifikasi munculnya siklus generasi di sejarah Amerika Serikat. Buku kedua Strauss dan Howe (1993) yang berjudul *13th Gen : Abort, Retry, Ignore, Fail?* menjelaskan generasi kelahiran 1961-1981 sebagai *GenXers* (disebut generasi ke-13 terhitung sejak Amerika Serikat resmi menjadi sebuah negara). Tahun 2000 Strauss dan Howe mengeluarkan buku berjudul *Millenials Rising : The Next Generation* yang meneliti mengenai kepribadian Generasi Y.

### *Traditionalist, Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y*

*Tradisionalist* (kelahiran antara 1920-1945), menurut Clark dan McDonald yang dituliskan kembali oleh Mujtaba (2010) adalah Generasi Y yang memiliki nilai-nilai kesetiaan, disiplin, menghormati otoritas serta menempatkan tugas (pekerjaan) di atas kesenangan pribadi. Generasi ini tumbuh di tengah perang dunia kedua dan saat ini sudah tidak terlalu banyak yang masih bekerja. Jika saat ini organisasi mempertimbangkan untuk menggunakan jasa *Traditionalist* maka sangat disarankan untuk fokus kepada pendekatan pribadi serta

memberikan penghormatan dikarenakan usia yang cukup senior (Bursch, 2014).

*Baby Boomers* (kelahiran antara 1946-1964) merupakan nama yang diberikan kepada generasi ini dikarenakan mereka adalah bagian dari *baby boom* setelah perang dunia kedua. Generasi ini menjadi tumpuan orang tua mereka (generasi *traditionalist*) yang memiliki harapan besar mengenai hal-hal yang akan mereka capai (Mujtaba, 2010).

Seperti *Traditionalist*, generasi ini memiliki nilai-nilai kesetiaan, disiplin serta etika kerjayang kuat. Namun kesamaan nilai-nilai tersebut memiliki perbedaan latar belakang, ketika *traditionalist* banyak dipengaruhi oleh masa kecil dan bagaimana mereka tumbuh, *Baby Boomers* lebih dipengaruhi oleh prestise, kesejahteraan dan jabatan.

**Generasi X** (kelahiran antara 1965-1976) dikenal juga dengan nama *GenXers*. *GenXers* di tempat kerja banyak dipengaruhi oleh persepsi dari pencapaian orang tua mereka (*Baby Boomers*) yang bekerja keras untuk mencapai kesejahteraan dan menyekolahkan gen X. *GenXers* mulai mempertimbangkan apa yang dinamakan *work life balance* sebagai dampak mereka menyaksikan cara bekerja dan kompensasi yang diterima oleh *Baby Boomers* tidaklah membawa kebahagiaan untuk mereka, bahkan salah satu studi dari Mujtaba (2010) mengatakan tingkat perceraian yang tinggi dari orangtua *GenXers* sangat memengaruhi cara pandang mereka terhadap kebahagiaan keluarga. *GenXers* menjadi saksi atas kelahiran Internet dan teknologi yang kelak mengubah cara interaksi dalam pekerjaan, sehingga secara teknis *GenXers* cukup baik sebagai pengguna (Bursch, 2014). *GenXers* cenderung berbeda pendapat terhadap prosedur, kebijakan dan struktur organisasi sehingga dapat dikatakan penghormatan mereka terhadap otoritas sedikit berbeda dengan generasi *Traditionalist* dan *Baby Boomers*.

**Generasi Y** (kelahiran 1977-1998) dikenal juga dengan nama *Millenials* yang disadur dari istilah pada buku Strauss dan Howe "*Millenials Rising : The Next*

Generation". *Millenials* percaya bahwa pendidikan adalah kunci untuk sukses dan mereka siap untuk menjadi pembelajar seumur hidup (Mujtaba, 2010). Generasi Y memiliki tingkat harga diri dan narsisme (menganggap diri baik) lebih besar daripada generasi sebelumnya. Hal ini tentu berdampak terhadap ekspektasi besar mereka di tempat kerja (terkait dengan penghargaan serta kondisi kerja). Bursch (2014) mengatakan bahwa Generasi Y diidentifikasi sebagai Generasi yang paling beragam (sifat, perilaku dan kultur) dan Generasi Y akan sangat mewarnai keragaman di tempat kerja. Generasi Y tumbuh pada dunia yang selalu terhubung selama 24 jam dan 7 hari sehingga bagi Generasi Y, informasi adalah hal yang cenderung mudah dan cepat didapatkan. Hal tersebut memengaruhi cara mereka mencari informasi, memecahkan masalah, hubungan dengan orang lain dan berkomunikasi. Generasi Y cenderung berpindah pekerjaan jika merasa ekspektasi mereka terhadap pekerjaan tidak dipenuhi. Hal ini dipengaruhi oleh harga diri dan narsisme mereka yang begitu tinggi.

#### **Karakteristik Generasi Y di dunia kerja**

Bursch (2014) menuliskan bahwa Generasi Y adalah Generasi yang paling tinggi tingkat pendidikannya. Generasi Y mendambakan pekerjaan dimana mereka turut ambil bagian dalam misi organisasi. Nilai pekerjaan yang berarti serta membantu orang lain adalah hal yang lebih berarti dibandingkan dengan mendapatkan uang dalam jumlah besar.

Menurut Fernnades (2012), Generasi Y lebih menghargai waktu luang dibandingkan dengan generasi X. Perusahaan terkemuka seperti Google, Ebay, KPMG saat ini menawarkan waktu luang tersebut lebih banyak kepada karyawan mereka dengan cara memberi beberapa fasilitas tambahan di tempat bekerja. Generasi Y memilih atasan yang memiliki pendekatan secara pendidikan (empiris) serta memberi perhatian terhadap tujuan pribadi dari Generasi Y. Nilai seorang Generasi Y terhadap atasannya

adalah orang yang melatih mereka, bersikap positif, mampu memotivasi, berorientasi terhadap pencapaian. Untuk tetap membuat seorang Generasi Y nyaman dan tidak meninggalkan pekerjaan, perusahaan harus memastikan bahwa Generasi Y merasa berarti dalam pekerjaan serta mengomunikasikan kontribusi Generasi Y terhadap misi organisasi. Generasi Y juga akan selalu mencari kesempatan untuk terlibat dalam aktifitas filantropis serta relawan (Bursch, 2014).

Karakteristik dari Generasi Y di tempat pekerjaan adalah purnama pada karir pribadi, optimis, berpihak pada keragaman, *team player*, cerdas teknologi, menyenangkan, kehidupan pekerjaan seimbang, mengharapkan pengakuan terhadap nilai pekerjaan (Acar, 2014). Generasi Y selalu mencari lingkungan yang sempurna dimana mereka dapat mempelajari kemampuan dan pengalaman untuk masa depan mereka. Selain itu Generasi Y membutuhkan iklim kerja yang positif dari rekan kerja mereka (Fernandes, 2012).

*BussinesInsider.com* (19 September 2013) menuliskan bahwa Teknologi memiliki dampak besar pada cara Generasi Y berpikir tentang pekerjaan dan kepemimpinan. Mantan CEO GE Jack Welch pernah berkata: "Generasi Y adalah kelompok yang paling menarik di dunia, mereka ingin melakukan hal mereka sendiri, mereka ingin mengubah dunia Teknologi berubah cepat begitu Internet datang, mereka bisa melakukannya". Olaf Swantee, CEO *Everything Everywhere* (EE), sebuah perusahaan telekomunikasi, mengutip ungkapan Welch di LinkedIn. Swantee mengatakan ada tiga karakteristik yang dimiliki oleh para pemimpin Generasi Y di masa depan:

1. Kolaborasi para pengambil keputusan. Memiliki akses ke jaringan yang luas dari kolaborator ahli adalah penting untuk mendapatkan beberapa pandangan dalam mengambil keputusan. Para pemimpin masa depan perlu berhubungan dengan orang lain, dapat bergaul dengan orang lain, dan

- mengekspresikan pandangan mereka dengan cara yang mudah dimengerti.
2. Lentur dan dapat berhubungan secara pribadi.

Para pemimpin Generasi Y bekerja sesuai dengan bakat mereka. Tempat kerja, praktek kerja, dan peralatan kerja akan menjadi jauh lebih pribadi dan dapat disesuaikan. Lingkungan kerja akan menjadi lebih lentur dan manusiawi. Generasi Y tumbuh dengan teknologi dan mampu berinteraksi dengan para profesional di jaringan mereka pada tingkat yang lebih pribadi dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

3. Mereka dipersiapkan untuk menantang *status quo*.

Generasi Y bergairah terhadap kemajuan yang cepat, inovasi dan kewirausahaan. Kecepatan pengambilan keputusan akan menjadi penting dalam berbagai macam bisnis. Akses ke data dan *insight* akan menjadi seketika untuk mendukung tanggapan untuk masalah dan eksploitasi peluang dengan cepat. Generasi Y tumbuh dengan teknologi dan menyaksikan bagaimana perusahaan industri berubah dengan cepat. Mereka menyadari bahwa mereka perlu berubah dengan cepat dan memiliki strategi jika mereka ingin menang dalam persaingan. Mereka tidak menyesuaikan gaya mereka dengan yang generasi *Baby Boomers* sebelumnya dalam rangka untuk menyesuaikan diri dengan kelompok manajemen dimana mereka bekerja.

Generasi Y, (Generasi Milenial), tumbuh seiring dengan banyak kejadian yang mengubah dunia, di antaranya berkembangnya komunikasi massa, serta Internet. Generasi Y yang telah bekerja menunjukkan sikap yang senantiasa bertentangan dengan peraturan kantor. Namun, generasi ini boleh dipuji untuk energi dan semangat bekerjanya yang luar biasa (Tapscott, 1998). Ada banyak kesalahpahaman tentang Generasi Y.

Robert Half International (2008) melakukan studi bagaimana untuk merekrut dan mempertahankan karyawan Generasi Y. Generasi Y telah diberi *label* sebagai generasi malas, menuntut banyak hal dan tidak tahu berterima kasih. Ini adalah mitos yang disalahtafsirkan oleh Generasi yang lain yang tidak mengerti bagaimana pekerja Generasi Y berpikir. Oleh karena itu, sangat penting untuk membangun pemahaman tentang setiap Generasi yang akan membantu untuk menjembatani perbedaan generasi, sebagai manfaat organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dari generasi terbaru di dunia kerja.

Generasi Y menganggap bahwa pekerjaan itu suatu yang menyenangkan dan akan melakukannya dengan penuh tanggungjawab tanpa tekanan. Para Generasi Y melakukan segalanya dengan seimbang, apabila jam kerja telah usai, maka usai juga yang mereka kerjakan, dan mereka sangat membutuhkan waktu selain untuk bekerja. Seperti berlibur bersama keluarga dan teman-teman, karena dalam bekerja pun mereka lebih suka bekerja secara bersama (Lancaster & Stillman, 2002; Ruch, 2000). Robert Half Internasional (2008) melakukan survei untuk menentukan bagaimana merekrut dan mempertahankan Generasi Y. Survei kuantitatif diberikan kepada 1.007 karyawan Generasi Y antara usia 21 dan 28.

Studi menemukan bahwa Generasi Y mengharapakan untuk memiliki lebih banyak perubahan karir atau pekerjaan, fokus pada kehidupan pribadi atau keluarga, lebih banyak pengetahuan pada kemajuan teknologi, dan pendidikan lebih baik (Robert Half International, 2008). Penelitian ini juga menemukan bahwa Generasi Y menginginkan kebebasan, kelenturan dan kontrol atas pekerjaan mereka, dan diberi kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan pendekatan unik mereka sendiri. Mereka berharap pendidikan yang dimiliki sebagai percepatan kemajuan karir mereka. Dari beberapa penelitian tersebut, berikut adalah ekspektasi kerja Generasi Y secara umum:

- a. Penghargaan atas hasil kerja yang dicapai
- b. Diberi kesempatan dalam setiap penanganan masalah yang ada
- c. Mudahnya mengakses informasi-informasi terbaru melalui teknologi atau Internet
- d. Waktu kerja yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
- e. Membutuhkan keleluasaan bekerja dimanapun dan kapanpun

### **Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki berbagai macam pengertian yang terkadang sering sulit didefinisikan, sehingga banyak orang dan para ahli yang mencoba memperkenalkan definisinya. Salah satu di antaranya adalah **Hemhill dan Coons (1957) mendefinisikan kepemimpinan** adalah perilaku dari seorang individu yang mengarahkan aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Faules (Anggraeni, 2002:11) mengatakan bahwa "Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten".

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, memengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan yakni dalam memengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan

### **Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk

memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kartini Kartono (2008) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Wijaya Supardo (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang memengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *desain grounded theory*. *Grounded Theory* adalah metode penelitian kualitatif yang menggunakan sejumlah prosedur sistematis guna mengembangkan teori dari kancah. Pendekatan ini pertama kali disusun oleh dua orang sosiolog Barney Glaser dan Anselm Strauss, yang menghasilkan karya

buku, yaitu: *The Discovery of Grounded Theory* (1967); *Theoretical Sensitivity* (1978); *Qualitative Analysis for Social Scientists* (1987); dan *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (1990). Menurut Glaser dan Strauss, pendekatan *grounded theory* merupakan metode ilmiah, karena prosedur kerjanya yang dirancang secara cermat sehingga memenuhi kriteria metode ilmiah. Kriteria dimaksud adalah adanya signifikansi, kesesuaian antara teori dan observasi, dapat digeneralisasikan, dapat diteliti ulang, adanya ketepatan dan ketelitian, serta dapat dibuktikan.

Tujuan dari *grounded theory approach* adalah teoritisasi data. Teoritisasi adalah sebuah metode penyusunan teori yang berorientasi tindakan/interaksi, karena itu cocok digunakan untuk penelitian terhadap perilaku. Penelitian ini tidak bertolak dari suatu teori atau untuk menguji teori (seperti paradigma penelitian kuantitatif), melainkan bertolak dari data menuju suatu teori. Untuk maksud itu, yang diperlukan dalam proses menuju teori itu adalah prosedur yang terencana dan teratur (sistematis). Selanjutnya, metode analisis yang ditawarkan *Grounded Theory Approach* adalah teoritisasi data (*grounded theory*).

Desain *Grounded Theory* dipilih karena dianggap tepat, mempertimbangkan karakteristik tujuan dari penelitian ini yang hendak menghasilkan sebuah teori yang secara khusus dikembangkan dari konteks dan fenomena empirik tertentu, dimana sebuah fenomena teramati dan diamati. Ada dua pendekatan *grounded theory* yang ada dalam dunia penelitian kualitatif. Dua penelitian tersebut dipopulerkan oleh dua orang penemu *grounded theory* itu yaitu Barney Glaser dan Anselm Strauss.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Straussian dimana ada interaksi antara peneliti dengan data yang diteliti. Pendekatan ini dianggap sesuai dengan penelitian ini karena dengan desain tersebut akan diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, yang menjadi informan kunci (*key informan*) adalah karyawan Generasi Y (tahun kelahiran 1980-1998) yang telah menduduki posisi manajerial minimal 1 tahun.

Jumlah responden atau informan dalam penelitian ini belum diketahui sebelum peneliti melakukan kegiatan pengumpulan data di lapangan. Hal ini karena pengumpulan data suatu penelitian kualitatif mempunyai tujuan tercapainya kualitas data yang memadai, sehingga sampai dengan responden yang keberapa data telah dalam keadaan “tidak berkualitas” lagi dalam arti sudah mencapai titik jenuh karena responden tersebut sudah tidak lagi memberi informasi baru lagi, artinya responden tersebut “ceritanya” sama saja dengan responden-responden sebelumnya (Hamidi, 2004)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer akan diperoleh melalui wawancara pribadi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui kajian pustaka, ataupun dokumentasi berupa rekaman audio visual, teks ataupun gambar dari responden untuk memperkuat dan memperkaya data primer. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*). *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu ( Sugiyono, 2005)

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan dengan berpedoman pada prosedur analisis yang dipaparkan oleh Ihalauw (2016). Setiap tahapan analisis akan menjadi rekam jejak yang akan diaudit untuk menguji keandalan data. Tahap-tahap analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Transkripsi Data
- b. Pengodean Data
- c. Kategorisasi Data
- d. Klasterisasi Kategori
- e. Pengidentifikasian Pola dan Peubah
- f. Pembentukan Proposisi dan Teori Mini.



Setelah peubah-peubah teridentifikasi, maka peubah-peubah tersebut akan dinalar dan diberi peluang untuk ditautkan menjadi proposisi-proposisi. Kemudian proposisi-proposisi yang telah dibentuk akan dirangkai menjadi sebuah teori mini. Jonker dan Pennink (2010) mengartikan teori mini sebagai teori yang berlaku untuk satu situasi tertentu. Masih perlu untuk membuktikan kesahihan umum dari teori mini. Dengan mengulangi penelitian, teori mini dapat berkembang menjadi sebuah teori yang berguna dalam berbagai situasi dan pada suatu waktu tertentu yang disebut *Grand Theory*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Hasil penelitian terkait arti kepemimpinan bagi Generasi Y mencakup :**

1. Teba kepemimpinan
2. Kepemimpinan multikultural
3. Ketrampilan Lunak (*Soft Skills*)

Kepemimpinan menurut pemimpin Generasi Y adalah suatu kegiatan, suatu upaya melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh orang-orang didalam suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kepemimpinan akan terjadi jika seseorang memengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok didalam suatu situasi tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teba kepemimpinan adalah suatu upaya dari seorang pemimpin untuk memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, membantu anggota kelompoknya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Seperti yang dinyatakan oleh informan B tentang kepemimpinan adalah memengaruhi orang-orang yang dibawahnya untuk mencapai sasaran bersama. Informan C juga menyatakan bahwa "*Bagaimana cara memotvasi orang-orang, supaya orang-orang yang dibawah pimpinan kita itu memiliki satu tujuan yang*

*sama dengan kita. Jadi bagaimana cara membuat mereka termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut*". Hal yang sama disampaikan oleh informan E "*Memimpin bawahan kita sehingga bisa menjalankan visi misi perusahaan dengan baik, memimpin mereka mengarahkan mereka sesuai dengan visi misi kita mencapai target*". Dari data yang diperoleh tersebut, kepemimpinan seseorang itu menentukan bagaimana suatu tujuan perusahaan itu dapat tercapai dan memastikan seluruh operasional berjalan dengan baik.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Cara yang dilakukan oleh pemimpin itu ditunjukkan melalui perilaku pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya, karena perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kepribadiannya masing-masing. Perilaku pemimpin ini memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan suatu kelompok.

Tantangan bagi seorang pemimpin adalah bagaimana memimpin tim yang memiliki karakter yang berbeda-beda, memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, perbedaan usia dan masa kerja dengan rentang yang cukup jauh dengan pemimpin, dimana setiap anggota tim memiliki pandangan dan cara berpikir yang berbeda-beda. Informan B mengatakan bahwa "*Tantangannya adalah orang yang dibawah saya itu jauh lebih lama dan lebih tua dari saya, mereka sudah terbiasa dengan cara yang lama, itu yang menjadi tantangan terbesar saya*". Informan C juga mengatakan bahwa "*Tidak mudah menjadi pemimpin dimana membawahi beberapa kepala itu buat saya sulit, karena masing-masing orang punya karakter yang berbeda-beda, sehingga treatment yang diberikan kepada mereka juga harus berbeda satu dengan yang lainnya*".

Dengan demikian tantangan terbesar pemimpin Generasi Y adalah

bagaimana memimpin organisasi multikultural dimana anggota tim terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda. Organisasi multikultural menunjuk pada adanya para pegawai dengan beragam latar belakang budaya, keetnikan, jender, perilaku, pengalaman-pengalaman yang dapat digunakan untuk berkontribusi pada organisasi, dan pencapaian prestasi ataupun keuntungan untuk individu maupun organisasi.

Untuk dapat melakukan kepemimpinan diperlukan beberapa kualitas berupa pengetahuan akan pekerjaan, memahami karakter orang, keinginan untuk mendengarkan orang lain, keberanian untuk berubah, inisiatif dan inovatif. Selain itu diperlukan juga ketrampilan lunak diantaranya adalah ketrampilan komunikasi. Ketrampilan komunikasi merupakan ketrampilan yang dipersyaratkan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut karena dengan ketrampilan komunikasi yang baik akan menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, khususnya dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dari kelompok atau organisasi.

Ketrampilan komunikasi yang harus dimiliki pemimpin menurut Generasi Y adalah keterbukaan, menjadi pendengar yang baik, fokus pada tujuan dan tidak bertele-tele dalam menjelaskan sesuatu. Hal ini disampaikan oleh informan A yang mengatakan bahwa *“Kalau saya sih mendengarkan dulu dari bawah apa masukan mereka untuk mencapai tujuan yang ingin kita capai itu baru kita putuskan cara yang terbaiknya apa belum tentu semua masukan dari bawah itu kita ambil juga, motivasi, harus bisa memotivasi juga membuat tim merasa bahwa itu bagian dari sense of belonging nya juga apa yang ingin kita capai itu adalah tujuan mereka, keputusan bersama sehingga berjuang bersama”*

#### **Gaya Kepemimpinan Generasi Y**

Berikut adalah hasil penelitian terhadap gaya kepemimpinan menurut Generasi Y yang mencakup :

1. Orientasi kerja
2. Pendelegasian pekerjaan
3. Kecepatan Hasil
4. Hubungan Atasan-Bawahan
5. Keterbukaan
6. Preferensi pada Tim
7. Penghargaan

Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari orientasi kerjanya, apakah berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau pada keterhubungan dengan orang lain (*human relationship oriented*). Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas mengutamakan penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok, sedangkan yang berorientasi pada keterhubungan dengan orang lain, mengutamakan kekompakan dan kerjasama untuk mencapai tujuan kelompok.

Dari 8 informan kunci, 5 informan mengatakan bahwa orientasi kerja mereka adalah penyelesaian tugas, walaupun mereka mengatakan bahwa keterhubungan dengan rekan kerja juga harus tetap baik. Ketika ditanyakan mengenai orientasi kerja ini, informan H mengatakan bahwa orientasinya adalah *“Tugas, urutan pertama tugas tetapi memang membina hubungannya gak bisa lepas begitu saja, prioritas pertama tugas, memang kita harus mencapai itu tapi ya namanya human membina hubungan gak boleh lepas”* Ada juga yang mengatakan orientasi kerja mereka adalah pencapaian *Key Performance Indicator* atau prestasi. Ada yang mengatakan proses kerjanya dan ada yang mengatakan orientasi lebih kepada pengembangan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian tujuan dari pekerjaan itu sangat penting bagi pemimpin Generasi Y walaupun mereka tidak memungkiri bahwa untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya keterhubungan yang baik dengan tim yang ada dibawahnya. Dengan adanya keterhubungan baik dengan timnya, pemimpin akan lebih mudah mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin. Hasil kuesioner kepada bawahannya, dapat disimpulkan bahwa Generasi Y memiliki orientasi kerja pada penyelesaian tugas,

dengan tetap membina keterhubungan yang baik pada bawahannya. Generasi Y adalah Generasi yang *multitasking*, memiliki ritme kerja yang cepat, sehingga orientasi kerja mereka juga lebih kepada hasil atau penyelesaian tugas-tugas.

Pendelegasian pekerjaan adalah pengalihan tugas, pelimpahan wewenang dan pemberian tanggung jawab kepada bawahan dan menerima pertanggungjawabannya. Dalam memberikan delegasi pekerjaan, pemimpin Generasi Y lebih mempertimbangkan kemampuan dan kompetensi dari bawahan yang akan diberikan delegasi dibandingkan beban kerjanya. Mereka percaya seorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai terhadap pekerjaan akan mudah menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat walaupun beban kerjanya juga tinggi. Selain untuk mempermudah pekerjaan, delegasi juga dipandang perlu untuk kaderisasi, dimana bawahan juga belajar mengerjakan pekerjaan-pekerjaan dari atasannya.

Informan F mengatakan bahwa *“Perlu sekali mendelegasikan tugas, menurut saya mendelegasikan tugas hal yang sangat berat karena saya harus berusaha mendelegasikan tugas dengan objektif dan adil. Saya membagi tugas berdasarkan kemampuannya. Ada Dosen yang saya kasih tugas sekaligus lima, karena saya yakin dia mampu, tapi ada dosen lain yang saya kasih satu walaupun kesannya tidak adil, tapi ya saya lihat kemampuannya. Beban kerja tidak terlalu saya perhatikan”* Informan D mengatakan bahwa *“tipikal mereka berbeda-beda, ada yang suka administrasi, ada yang suka penelitian, biasanya pendelegasiannya itu saya lihat, jenis pekerjaannya ini apa dulu, trus cocok gak dengan masing-masing dosennya kalau misalnya cocok baru saya delegasikan, kalau cocok penelitian saya kasih tugas penelitian, beban kerja juga dilihat namun yang utama adalah kemampuan”* Hal ini juga didukung dengan jawaban dari bawahan informan D pada saat di tanyakan hal yang sama dijawab

*“mendelegasikan tugas sesuai kapasitas kami masing-masing”*

Untuk dapat mendelegasikan sesuai kemampuan masing-masing timnya, Generasi Y harus mampu menganalisis kemampuan dari masing-masing timnya agar dapat memberikan tugas dan tanggungjawab yang tepat. Selain kemampuan, Generasi Y juga melihat sifat dan kebiasaan dari tim yang akan diberikan tugas agar bertanggungjawab menyelesaikan tugas yang diberikan hingga selesai.

Generasi Y bergairah terhadap kemajuan yang cepat dan inovatif. Generasi Y tumbuh dengan teknologi dan turut menyaksikan bagaimana perusahaan industri berubah dengan cepat. Mereka menyadari bahwa mereka perlu berubah dengan cepat dan memiliki strategi jika mereka ingin menang dalam persaingan. Generasi ini sering disebut juga sebagai *net generation* karena sangat kuat dan cekatan berinteraksi melalui media daring seperti media sosial. Kemajuan teknologi yang serba cepat ini juga berpengaruh dalam perilaku dan terbawa dalam pekerjaan mereka, dimana mereka menginginkan pekerjaan diselesaikan dengan cepat, seperti yang diceritakan oleh informan F *“karena tech savy yang saya miliki saya bisa mengerjakan satu proposal dalam lima menit yang lain perlu 2-3 hari”*. Generasi Y memiliki karakter yang cenderung mengandalkan teknologi, *multitasking*, ritme kerja sangat cepat, dan frekuensi komunikasi yang konstan. Dengan karakter Generasi Y yang sangat suka dengan kemajuan yang cepat, dari hasil wawancara ditemukan bahwa mereka mengalami kesulitan untuk berinteraksi dengan bawahan yang sulit menerima kritik, sulit berubah, dan tidak memiliki motivasi untuk maju.

Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktifitas kerja. Upaya membangun hubungan yang baik dengan bawahan dilakukan oleh Generasi Y dalam beberapa kondisi antara lain:

- a. Pemberian Loloh Balik  
Generasi Y memberikan loloh balik kepada bawahannya dengan cara memberikan teguran dan juga motivasi. Cara yang dilakukan dalam memberikan teguran tergantung dari kesalahannya. Karena hubungan baik, kebanyakan teguran yang kesalahannya masih bisa dimaklumi dilakukan secara langsung dan informal, sedangkan kesalahan yang merugikan institusi atau perusahaan dipanggil secara pribadi dan formal dengan terlebih dahulu mendiskusikannya kepada atasan seperti yang diungkapkan oleh Informan F *“saya lihat pelanggarannya dulu kalau tidak sengaja bener-bener bukan kesalahannya dia tidak mengambil keuntungan dan perusahaan tidak rugi saya cover, kalau pelanggarannya merugikan perusahaan saya kumpulkan bukti-bukti dulu baru saya informasikan ke atasan”* Dari hasil kuesioner kepada bawahan Generasi Y, pemberian loloh balik ataupun teguran diberikan secara tegas dan langsung. Hal ini karena Generasi Y sudah memiliki hubungan kedekatan yang baik, sehingga memudahkan untuk memberikan teguran dan dapat diterima oleh bawahannya.
- b. Memberikan Motivasi  
Untuk memotivasi karyawan yang sedang jenuh bekerja ataupun memiliki masalah biasanya dilakukan dalam suasana yang santai seperti mengadakan acara-acara kebersamaan di luar kantor dan juga memberikan imbalan sederhana kepada bawahannya. Generasi Y juga memiliki tantangan dalam memimpin bawahan yang lebih senior, baik dalam hal usia maupun masa kerja lebih lama. Hal ini diungkapkan informan A dalam wawancara *“Biasanya yang lebih senior, karena senior ini bukan cuma usia tetapi maksudnya dia sudah lama disini, karena dia merasa lebih tau gitu, dan orang-orang yang sudah lama ini biasanya anti dengan perubahan”*.

Komunikasi antar pribadi dan bagaimana interaksi yang diciptakan dalam pekerjaan dapat menjalin hubungan atau relasi yang efektif dengan tim maupun rekan kerjanya yang lain. Menjalinkan hubungan efektif adalah salah satu cara untuk membangun kepercayaan. Selain itu hubungan yang terbuka dengan karyawan juga akan membuat mereka merasa dihargai dan dihormati, sehingga mereka bersedia memberikan kesetiaan kepada atasan dan kepada perusahaan secara umum. Memulai langkah untuk membangun sebuah hubungan yang kuat dengan anggota tim, memang membutuhkan strategi, waktu dan usaha. Pola komunikasi yang terbuka tampak dalam keseharian Generasi Y dengan timnya. Seperti yang dikatakan oleh informan H *“Kepribadian yang terbuka, maksudnya bisa menerima pendapat gitu mau mendengarkan dari bawahan kadang-kadang apa yang kita pikirkan beda dengan apa yang terjadi di lapangan, yang utama sih mau mendengarkan”*

Preferensi pada tim adalah suatu perilaku mendahulukan tim dalam bekerja karena adanya rasa suka pada tim yang dipimpin. Dalam memimpin, disukai oleh tim merupakan hal yang penting bagi Generasi Y. Untuk dapat disukai oleh timnya mereka berupaya untuk membina hubungan yang baik dengan membina komunikasi antar pribadi yang terbuka. Hal ini juga dipengaruhi oleh kebiasaan Generasi Y senang bergabung dengan berbagai komunitas. Jadi, dalam memimpin tim keterikatan dengan tim menjadi besar dan berpengaruh dalam gaya kepemimpinan Generasi Y.

Penghargaan adalah sesuatu yang diberikan pemimpin kepada bawahannya atas hasil kerja atau kontribusi positif yang diberikan bawahan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Penghargaan diberikan untuk mendorong bawahan-nya supaya berkeinginan untuk berbuat lebih baik lagi dalam pekerjaannya. Penghargaan tersebut dapat berupa penambahan upah, promosi, pengakuan atas hasil kerja, kondisi kerja, kesempatan berkarir dan

bahkan pengawasan atas pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan yang diberikan memberikan pengaruh positif bagi organisasi dan perusahaan. Adanya penghargaan, karyawan merasa diperhatikan oleh atasan dalam bekerja, mereka merasa didukung menjalankan pekerjaan dan merasa bahwa perusahaan menghargai kerja keras mereka selama ini. Ekspektasi kerja Generasi Y secara umum (Robert Half International, 2008) adalah penghargaan atas hasil kerja yang dicapai, diberi kesempatan dalam setiap penanganan masalah yang ada, mudahnya mengakses informasi-informasi terbaru melalui teknologi atau Internet, waktu kerja yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, membutuhkan keleluasaan bekerja dimanapun dan kapanpun.

Demikian juga dengan Generasi Y dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mereka memerlukan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai. Penghargaan yang diperoleh sebagai nilai bagi diri, vitamin kerja dan juga sebagai motivasi untuk terus bekerja dengan baik. Generasi Y memerlukan pengawasan juga dalam bekerja. Hal ini juga dirasakan sebagai bentuk penghargaan yang mereka peroleh dari atasannya, karena mereka merasa membutuhkan orang lain untuk menilai pekerjaannya. Selain penghargaan yang diperoleh dari atasan maupun perusahaan, hal yang menarik yang ditemukan adalah Generasi Y lebih mengharapkan penghargaan dari timnya sendiri. Informan A mengatakan bahwa *“as long ee ..tim saya happy menjalankan pekerjaannya itu sudah cuup bagi saya. Kita mencapai target yang kita inginkan dan mereka happy menjalankan tugas mereka itu saja sih yang saya butuhkan”* Penghargaan dari tim ini juga didukung oleh pendapat dari Informan C yang mengatakan bahwa *“penghargaan tertinggi itu dari Tim ya Bu, ketika tim kita melihat kita sebagai pemipin yang sukses menurut saya itu penghargaan yang paling tinggi yang tidak bisa dinilai dari apapun, kalau atasan yang menilai kita oke atau tidak oke itu biasa, kalau tim yang nilai*

*lebih luar biasa”* Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Y menganggap bahwa keterlibatan tim dan dukungan dari tim sangat membantu mereka dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.

Generasi Y termasuk Generasi yang lahir di era percepatan perkembangan teknologi, termasuk Internet. Itu sebabnya, mereka tidak bisa terlepas dari Internet, baik sebagai media informasi maupun sebagai alat bantu utama dalam menyelesaikan rutinitasnya. Satu hal yang menarik adalah, adanya keterbukaan dimana hubungan persahabatan tidak lagi dibatasi oleh jarak dan waktu, dimana mereka dapat membina kedekatan melalui media sosial. Mereka dapat dengan bebas mengunggah kegiatan sehari-hari mereka di media sosial dan senang jika ada orang lain yang mengomentari. Dengan media sosial, Generasi Y ingin menunjukkan eksistensi mereka yang tanpa mereka sadari juga terbawa dalam dunia kerja. Generasi Y selalu ingin diterima oleh komunitas dimana dia berada. Hal seperti ini mengakibatkan bahwa mereka merasa mendapatkan penghargaan yang tinggi jika timnya dapat menerima dan memuji gaya kepemimpinan mereka.

### **Faktor-Faktor yang berpengaruh dalam Gaya Kepemimpinan Generasi Y**

Selain hal-hal yang telah dikemukakan di atas, responden mengemukakan juga pendapat mereka tentang faktor-faktor yang memengaruhi Gaya Kepemimpinan Generasi Y. Mereka mengemukakan empat faktor dibawah ini:

1. Integritas
2. Keterampilan mendengarkan
3. Karakteristik bawahan
4. Kemahiran Teknologi

Pemimpin yang berintegritas adalah pemimpin yang konsisten antara tindakan dan ucapan, setia terhadap nilai-nilai yang ditanamkan kepada bawahannya, sehingga dapat memberikan contoh, dapat menempatkan diri, bertanggung jawab dan memiliki orientasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Seperti yang dinyatakan

oleh informan D bahwa sikap pemimpin yang memiliki integritas *“Selain memberi contoh, dia harus berani bertanggung jawab, kadang-kadang terutama soal kebijakan Bu, kebijakan itu seperti dua sisi mata uang. Kita kasih kebijakan A dampaknya lebih tidak baik padahal sebelum mengambil kebijakan itu sudah dipikirkan baik-baik, saya tidak bisa melemparkan hal tersebut kepada orang lain juga terhadap anak buah saya, juga terhadap hasil pekerjaan anak buah saya itu tanggung jawabnya saya harus bertanggung jawab, baik buruknya mereka saya yang bertanggung jawab, ada apa-apa yang pasti kena tegur itu saya duluan dan itu adalah tanggung jawab saya, gak mau dilimpahkan ke orang walaupun saya akan menuntut mereka untuk itu”*

Penelitian yang dilakukan Covey (2004) pada 54.000 orang dan sebagaimana dituliskan pada bukunya *The 8 Habit*, dimana kepada responden diminta untuk menyebutkan kualitas-kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Jawaban yang paling banyak adalah integritas. Dari hasil *survey* ini menjadi jelas bahwa untuk menjadi pemimpin efektif, maka pemimpin itu haruslah mengembangkan integritas dalam kehidupannya sehari-hari. Hal-hal yang berlandaskan kejujuran dan integritas. Hal-hal yang berkaitan dengan integritas adalah sikap yang konsisten, amanah terhadap tugas dan tanggungjawab, memiliki komitmen yang tinggi sebagai pimpinan, dan jujur.

Rhenald Kasali, mengatakan, Generasi Y mendorong perubahan kultur dan cara kerja korporasi, antara lain karena mereka berpendidikan tinggi. Mereka juga menyadari perkembangan korporasi global seperti *Google* yang menantang, tetapi berkultur kerja menyenangkan. Dulu, hubungan orang tua dengan pejabat bersifat kolusi, kini mereka tidak bersedia lagi berkolusi. Ketika bertemu pejabat, Generasi Milenial merasa setara dan saling membutuhkan. Mereka benar-benar membongkar kultur orang tuanya. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Y dalam

bekerja mengutamakan integritas yaitu kejujuran, keterbukaan dan kesetaraan.

Dari hasil kuesioner yang diberikan kepada bawahan Generasi Y dapat diambil kesimpulan bahwa Generasi Y dalam memimpin memiliki tanggungjawab yang besar dalam mencapai tujuan dari pekerjaannya yang merupakan bagian dari integritas.

Pemimpin yang efektif akan menerima semua informasi yang didengar dari semua pihak tanpa kecuali kemudian menganalisis sesuai dengan kenyataan di lapangan dan mengambil tindakan. Dengan pribadi yang mau mendengarkan pemimpin dapat berlaku adil dan memberikan solusi atas permasalahan dalam kelompok. Hal ini diungkapkan oleh Informan H tentang kepribadian pemimpin *“Kepribadian yang terbuka, maksudnya bisa menerima pendapat gitu mau mendengarkan dari bawahan kadang-kadang apa yang kita pikirkan beda dengan apa yang terjadi di lapangan, yang utama sih mau mendengarkan”* Ketika ditanyakan kepada bawahan informan H dikatakan bahwa *“kita bebas menyamakan pendapat, keputusan diambil secara bersama-sama”* dan ada juga yang mengatakan *“atasan saya selalu meminta masukan dari saya”*

Dari hasil wawancara dengan informan kunci, peneliti melihat bahwa Generasi Y dalam memimpin timnya berupaya untuk selalu mendengarkan masukan dari setiap anggota kelompoknya. Walaupun Generasi Y mau mendengar masukan, namun mereka juga memiliki ketegasan dalam menentukan apa yang harus dikerjakan oleh tim agar tujuan atau sasaran tercapai.

Penerapan gaya kepemimpinan Generasi Y, selain dipengaruhi oleh karakteristik atau kepribadian Generasi Y sendiri, juga dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya yang terdiri dari usia, pendidikan, pengalaman dan kepribadian atau karakter. Informan A mengatakan bahwa *“mereka rata-rata lulusan SMA bukan S1 sehingga harus diberi eksplanasi lebih dibanding tim yang lain karena tim yang lain sedang kuliah dan*

*sudah S1. Tingkat ekonomi di telemarketing juga berbeda dengan yang lain”*

Dalam memimpin Generasi Y menyesuaikan dengan latar belakang bawahan yang berbeda-beda misalnya latar belakang pendidikan yang berbeda SMA dan S1, sehingga dalam memberikan penjelasan tentang pekerjaan juga harus berbeda karena daya tangkap yang berbeda. Selain pendidikan, Informan A juga mengatakan bahwa latar belakang ekonomi dari bawahan yang berbeda juga menyebabkan cara berkomunikasi menjadi berbeda untuk setiap bawahan. Informan C juga mengatakan bahwa *“Jadi keluarga memengaruhi tetapi masing-masing individu dalam tim itu yang membentuk gaya kepemimpinan dari saya.”* Dengan demikian karakter dari setiap individu yang dipimpin juga dapat membentuk gaya kepemimpinan Generasi Y.

Hasil studi Tannenbaum dan Schmid (Kadarman, et.al.1996) menunjukkan bahwa gaya dan efektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh ciri atau karakter dari bawahannya. Tanggapan yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan Latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula cara pemimpin menentukan gaya kepemimpinannya.

Harsey & Blanchard (1982) mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pemimpinnya. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman dasar dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif, ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Demikian juga

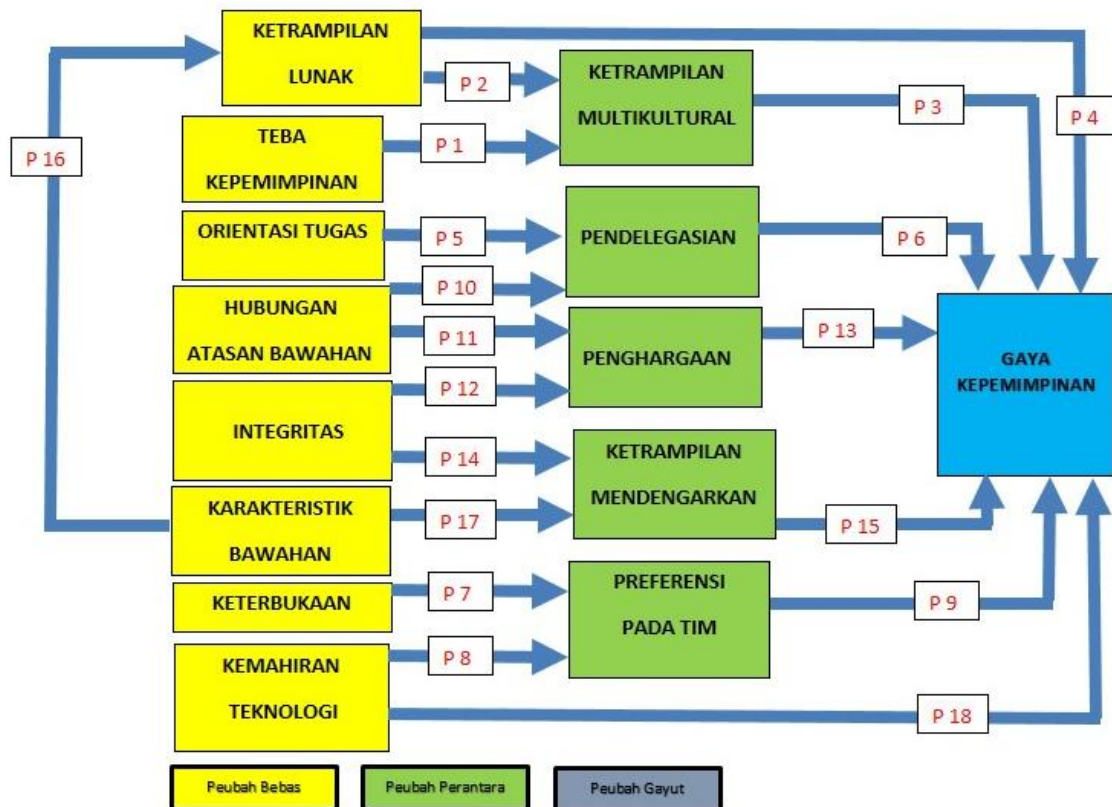
dengan Generasi Y, gaya kepemimpinan situasional ini mereka juga terapkan dalam memimpin.

Generasi Y adalah Generasi yang lahir ditengah-tengah perkembangan teknologi yang cukup pesat. Perkembangan teknologi ini memengaruhi kepekaan Generasi Y terhadap perubahan. Generasi Y adalah Generasi yang akrab dengan Internet dan sangat aktif dalam media jejaring sosial. Dalam dunia kerja, teknologi memiliki dampak besar pada cara Generasi Y berpikir tentang pekerjaan dan kepemimpinan. Mantan CEO GE Jack Welch pernah berkata: *“Generasi Y adalah kelompok yang paling menarik di dunia. Mereka ingin melakukan hal mereka sendiri, mereka ingin mengubah dunia. Teknologi berubah cepat begitu Internet datang, mereka bisa melakukannya”* (businessinsider.com). Sejalan dengan hal tersebut informan A mengatakan bahwa *“saya itu termasuk orang yang ingin mengotomatisasi semua proses. Saya banyak men-develope sistem informasi terutama pendaftaran, sistem data kalau bisa itu semuanya saya otomatisasi, karena human error cenderung ada, kalau semua bisa di sistemkan saya mau semua secara sistem.”* Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Generasi Y selalu memanfaatkan teknologi dalam melakukan fungsinya sebagai pemimpin, seperti yang diceritakan oleh informan F *“Saya kemaren curhat ke atasan bahwa saya malu karena kalau saya meninggalkan UBM sehari saja banyak pekerjaan yang terbengkalai, mungkin karena tech savy yang saya miliki saya bisa mengerjakan satu proposal dalam lima menit yang lain perlu 2-3 hari, jadi banyak pekerjaan yang tertumpuk”* Kemahiran teknologi yang dimiliki oleh Generasi Y memengaruhi cara Generasi Y dalam memimpin, mereka ingin tujuan perusahaan dapat dicapai dengan segera, komunikasi dengan atasan dan bawahan dilakukan dengan kemudahan teknologi, sehingga instruksi maupun informasi dapat disampaikan dengan cepat dan menyeluruh kepada seluruh anggota tim.

### Mini Teori

Berdasarkan konsep-konsep yang telah diidentifikasi sebelumnya, maka peneliti membentuk proposisi. Proposisi dibangun dengan cara mengaitkan secara logis dua konsep (Ihalauw, 2008) dan

dengan memperhatikan realitas yang ditemukan di lapangan. Seluruhnya dibangun 18 proposisi. Berdasarkan proposisi-proposisi yang dibentuk dirangkai menjadi sebuah teori mini sebagai berikut:



Gambar 1. Mini Teori  
 Sumber: Peneliti (2017)

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

#### Simpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Pandangan Generasi Y tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :
  - a. Teba Kepemimpinan.  
 Teba kepemimpinan adalah suatu upaya dari seorang pemimpin untuk memengaruhi, mendorong,

membimbing, mengarahkan, membantu anggota kelompoknya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

- b. Kepemimpinan Multikultural  
 Kepemimpinan multikultural adalah memimpin organisasi multikultural dimana anggota tim terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda. Organisasi multikultural menunjuk pada adanya para pegawai dengan beragam latar belakang budaya, etnik, jender, pengalaman-



- pengalaman yang dapat digunakan untuk berkontribusi pada organisasi, dan pencapaian prestasi ataupun keuntungan untuk individu maupun organisasi.
- c. Keterampilan Lunak (*Soft Skill*)  
Keterampilan lunak yang harus dimiliki pemimpin adalah keterampilan komunikasi yang menurut Generasi Y adalah keterbukaan, menjadi pendengar yang baik, fokus pada tujuan dan tidak bertele-tele dalam menjelaskan sesuatu.
2. Gaya kepemimpinan Generasi Y memiliki kecenderungan sebagai berikut :
    - a. Berorientasi kerja pada tugas.  
Generasi Y adalah Generasi yang *multitasking*, memiliki ritme kerja yang cepat sehingga orientasi kerja mereka juga lebih kepada hasil atau penyelesaian tugas-tugas.
    - b. Pendelegasian pekerjaan  
Dalam memberikan delegasi pekerjaan, pemimpin Generasi Y lebih mempertimbangkan kemampuan dan kompetensi dari bawahan yang akan diberikan delegasi dibandingkan beban kerjanya. Mereka percaya seorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai terhadap pekerjaan akan mudah menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat walaupun beban kerjanya juga tinggi. Selain untuk mempermudah pekerjaan, delegasi juga dipandang perlu untuk kaderisasi, dimana bawahan juga belajar mengerjakan pekerjaan-pekerjaan dari atasannya. Hal ini sesuai dengan survei kepada Generasi Y di Amerika dimana hampir setengah responden mendefinisikan kepemimpinan sebagai memberdayakan orang lain.
    - c. Kecepatan hasil  
Generasi Y tumbuh seiring dengan kemajuan teknologi yang serba cepat. Generasi ini sangat kuat dan cekatan berinteraksi melalui media daring seperti media sosial. Kemajuan teknologi yang serba cepat ini juga berpengaruh dalam perilaku mereka dan terbawa dalam pekerjaan mereka, dimana mereka menginginkan pekerjaan diselesaikan dengan cepat. Generasi Y dalam memimpin juga cenderung mengandalkan teknologi, *multitasking*, ritme kerja sangat cepat, dan frekuensi komunikasi yang konstan.
    - d. Hubungan atasan dan bawahan  
Generasi Y adalah Generasi yang membutuhkan pengakuan dari orang lain, demikian juga dalam hubungannya dengan bawahan. Generasi Y merasa penting disukai oleh bawahannya. Untuk dapat disukai oleh bawahannya mereka berupaya untuk membina hubungan yang baik dengan membina komunikasi antar pribadi yang terbuka.
    - e. Preferensi pada tim  
Generasi Y dikenal senang bergabung dengan berbagai komunitas. Jadi, dalam memimpin tim keterikatan dengan tim menjadi besar dan berpengaruh dalam gaya kepemimpinan Generasi Y. Walaupun Generasi Y berorientasi pada tugas, namun mereka tetap mengutamakan kerjasama dengan tim.
    - f. Penghargaan  
Generasi Y dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mereka memerlukan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai. Generasi Y termasuk Generasi yang lahir di era percepatan perkembangan teknologi, termasuk Internet. Dengan media sosial, Generasi Y ingin menunjukkan eksistensi mereka yang tanpa mereka sadari juga terbawa dalam dunia kerja. Generasi Y selalu ingin diterima oleh komunitas dimana dia berada. Hal seperti ini mengakibatkan

- bahwa mereka merasa mendapatkan penghargaan yang tinggi jika tim-nya dapat menerima dan memuji gaya kepemimpinan mereka
3. Gaya kepemimpinan Generasi Y dipengaruhi oleh :
    - a. Integritas  
Hal-hal yang berkaitan dengan integritas adalah sikap yang konsisten, amanah terhadap tugas dan tanggungjawab, memiliki komitmen yang tinggi sebagai pimpinan, dan jujur. Nilai-nilai integritas menjadi nilai-nilai yang memengaruhi Generasi Y dalam memimpin.
    - b. Ketrampilan mendengarkan  
Generasi Y dikenal dengan Generasi yang kurang peka dan skeptis, namun dalam memimpin, ditemukan bahwa Generasi Y berupaya untuk mendengarkan masukan dari bawahannya sebelum mengambil keputusan maupun bertindak. Walaupun Generasi Y mau mendengar masukan, namun mereka juga memiliki ketegasan dalam menentukan apa yang harus dikerjakan oleh tim agar tujuan atau target tercapai.
    - c. Karakteristik bawahan  
Penerapan gaya kepemimpinan Generasi Y, selain dipengaruhi oleh karakteristik atau kepribadian Generasi Y sendiri, juga dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya yang terdiri dari usia,

- pendidikan, pengalaman dan kepribadian atau karakter. Gaya kepemimpinan Generasi Y disesuaikan dengan karakteristik bawahannya. Dalam hal ini Generasi Y menerapkan gaya kepemimpinan situasional, dimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.
- d. Kemahiran Teknologi  
Kemahiran teknologi yang dimiliki oleh Generasi Y memengaruhi cara Generasi Y dalam memimpin. Mereka ingin tujuan perusahaan dapat dicapai dengan segera, komunikasi dengan atasan dan bawahan dilakukan dengan kemudahan teknologi sehingga instruksi maupun informasi dapat disampaikan dengan cepat dan menyeluruh kepada seluruh anggota tim.

### **Implikasi**

Berdasarkan simpulan diatas, maka dapat disusun implikasi teoritis dan implikasi terapan dari penelitian ini. Implikasi teoritis sehubungan dengan sumbangan penelitian bagi ilmu pengetahuan, sedangkan implikasi terapan memuat saran-saran bagi praktisi.

#### **1. Implikasi Teoritis**

- a. Ditemukan 18 proposisi dan teori mini yang dapat diuji lagi lebih luas baik dengan penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.

**Tabel 1. 18 proposisi dan teori mini**

No	Proposisi
1	Semakin luas teba kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin, maka semakin luas kepemimpinan multikultural yang diterapkan.
2	Semakin banyak ketrampilan lunak yang dimiliki pemimpin, maka semakin baik kepemimpinan multikultural.
3	Semakin baik kepemimpinan multikultural, maka semakin efektif gaya kepemimpinan Generasi Y.
4	Semakin banyak ketrampilan lunak yang dimiliki oleh pemimpin, maka semakin efektif gaya kepemimpinan Generasi Y.
5	Semakin tinggi orientasi pada tugas yang diterapkan oleh pemimpin, maka semakin besar pendelegasian pekerjaan yang dilakukan.
6	Semakin besar pendelegasian pekerjaan yang dilakukan, maka semakin efektif gaya kepemimpinan Generasi Y.
7	Semakin besar keterbukaan dalam tim kerja, maka semakin tinggi preferensi pada tim.
8	Semakin tinggi kemahiran teknologi, maka semakin tinggi preferensi pada tim.
9	Semakin tinggi preferensi pada tim, maka semakin efektif gaya kepemimpinan Generasi Y.
10	Semakin baik hubungan atasan dan bawahan di dalam organisasi, maka semakin tinggi pendelegasian pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin.
11	Semakin baik hubungan atasan dan bawahan di dalam organisasi, maka semakin tinggi penghargaan yang diterima oleh atasan.
12	Semakin tinggi integritas yang dimiliki oleh pemimpin, maka semakin tinggi penghargaan yang diterima oleh pemimpin
13	Semakin tinggi penghargaan yang diterima oleh pemimpin, maka semakin efektif gaya kepemimpinan Generasi Y.
14	Semakin tinggi integritas yang dimiliki oleh pemimpin, maka semakin tinggi ketrampilan mendengarkan yang dimiliki oleh pemimpin.
15	Semakin tinggi ketrampilan mendengarkan yang dimiliki oleh pemimpin, maka semakin efektif gaya kepemimpinan Generasi Y
16	Semakin beragam karakteristik bawahan dalam suatu organisasi, maka semakin banyak ketrampilan lunak yang harus dimiliki oleh pemimpin.
17	Semakin beragam karakteristik bawahan, maka semakin baik ketrampilan mendengarkan.
18	Semakin tinggi kemahiran teknologi, maka semakin efektif gaya kepemimpinan.

Sumber: Peneliti (2017)

### Hasil Penelitian

- b. Kecenderungan gaya kepemimpinan Generasi Y dan faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan Generasi Y perlu diteliti lebih luas dalam studi manajemen.
  - c. Memberikan kontribusi konsep baru yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan Generasi Y yaitu: preferensi pada tim, ketrampilan mendengarkan dan kemahiran teknologi.
2. Implikasi Terapan
- Penelitian ini juga memiliki Implikasi terapan sebagai berikut:
- a. Organisasi dimana Generasi Y ini bekerja, perlu memahami gaya kepemimpinan Generasi Y, dimana mereka adalah pemimpin yang berorientasi pada tugas, bekerja membutuhkan penghargaan dan pengakuan, menyenangi komunikasi yang transparan dan terbuka, bekerja cepat karena dibantu oleh kemahiran mereka dengan teknologi.
  - b. Organisasi perlu menyiapkan suasana dan iklim organisasi yang sesuai dengan gaya kepemimpinan Generasi Y tersebut, seperti lingkungan kerja yang saling menerima pendapat, lingkungan kompetitif dengan penerapan sasaran-sasaran pekerjaan, lingkungan yang 'melek' teknologi.
  - c. Organisasi dapat memberikan pelatihan-pelatihan ketrampilan lunak seperti ketrampilan komunikasi dan ketrampilan memahami karakter bawahan. Pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan multikultural juga dapat diberikan.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang hendaknya dapat diperhatikan dalam melakukan penelitian-penelitian sejenis dimasa mendatang, yaitu:

1. Pada wawancara, informan kunci diminta untuk menceritakan hal-hal

yang mereka lakukan pada situasi kondisi tertentu. Informan bisa saja belum pernah mengalaminya atau ada kemungkinan untuk menceritakan hal yang ideal menurut mereka tetapi belum tentu hal tersebut mereka lakukan. Keterbatasan ini perlu diperhatikan oleh penelitian yang mendatang khususnya dalam hal pengumpulan data

2. Sebagian besar Informan kunci penelitian ini berprofesi sebagai Dosen, karakteristik unik dari Dosen juga menjadi kelemahan dalam penelitian ini. Dosen berperan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan. Informan kunci dalam penelitian ini dosen yang menduduki jabatan struktural, dimana pada saat menjabat mereka bukanlah sebagai dosen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Acar, Ash Beyhan. (April 2014). *Do intrinsic and extrinsic factors*. Vol.5. no.5.
- Anantatmula, V.S., dan B. Shrivastav. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 5 No. 1, 2012 pp. 9-26
- Bursch, Dan. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Diakses pada 23 Januari 2014, dari <http://www.kenan-flagler.unc.edu/>
- Canen, Alberto G. (2008). Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*.
- Covey, Stephen R. (2004). *The 8<sup>th</sup> Habits, Form Effectiveness to Greatness*. Franklin Covey Co.
- Cran, C. (2014). *101 Tips Mengelola Generasi X, Y, & Zoomer di Tempat Kerja*. Jakarta: KPG (Kepustakaan Populer Gramedia).

- Fernandes, et.al. (2014). *A Comparative Study of Work Values between Generation X and Generation Y*. Diakses pada 23 Januari 2014, dari <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Fernandes-et-al-2012.pdf>
- Gary, Yukl. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 5<sup>th</sup> Ed. Pearson.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Leadership in Organization*. 8<sup>th</sup> Ed. Pearson.
- Hersey, P., K.H. Blanchard, dan D.E. Johnson. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall.
- Ihalauw, John JOI. (2008). *Konstruksi Teori: Komponen dan Prose*. Jakarta: Grasindo.
- \_\_\_\_\_ (2016). *Dari Realitas Bisnis Ke Teori Mini*. Jakarta: UBM.
- International, Robert Half. (2008). *What millennial workers want: How to attract and retain Gen Y employees*. Diambil dari <http://www.hotjobsresources.com/pdfs/MillennialWorkers.pdf>
- Jonker, J., dan B. Pennink. (2010). *The essence of Reseach Methodology*. Springer.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lancaster, L.C., dan D. Stillman. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash.How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mujtaba. (2010). Cross-Cultural Value Differences of Working Adult Gen X and Gen Y Respondents in Thailand. Volume 1, No.1. 22 Januari 2014
- Robbins , S.P., dan T.A. Judge. (2015). *Organizational Behavior*. 16<sup>th</sup> Ed. Pearson.
- Strauss, W., dan N. Howe. (2000). *Millennials Rising: The next great generation, Cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Original.
- Suyanto, Bagong. (2005). *Metode Penelitian Sosial: Bergabai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Prenada Media.
- The Millennial Leadership Survey*. (2015). Diambil dari [www.workplacetrends.com](http://www.workplacetrends.com)
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakart: Rajawali Pers.
- Three Traits Shared by Gen Y Leaders*. (2013). Diambil dari [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)
- Wijaya, B.R., dan S. Supardo. (2006). *Kepemimpinan Dasar-Dasar Dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.