



## WHEN HOME ISN'T HOME: MENILIK KEGALAUAN MILENNIAL DAN GEN-Z DI PERANTAUAN

Agus Budi Priono<sup>1</sup> Gede Sri Darma<sup>2</sup>

### Article history:

Submitted: 4 April 2021

Revised: 27 April 2021

Accepted: 8 Mei 2021

### Keywords:

Millennial;

Gen-Z;

Fiscal and Non-Fiscal;

E-Leadership;

Homebase;

### Kata Kunci:

Millennial;

Gen-Z;

Fiskal dan Non-Fiskal;

E-Leadership;

Homebase;

### Koresponding:

Universitas Pendidikan  
Nasional, Bali, Indonesia

Email:

[agusnow1234@gmail.com](mailto:agusnow1234@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to determine the effect of the above variables on the motivation of millennial employees and Gen-Z when working away from their homebase. Data analysis in this study was carried out by means of data collection, data reduction, data display and conclusion drawing. Meanwhile, the credibility test uses data triangulation and member check. The results of the study found that millennials and Gen-Z consider the availability of the internet is important to facilitate their access to social media. They are also shown to be adaptive with other employees of various generations where they have no barriers to communicating with each other. E-leadership is deemed necessary to be implemented in organizations, especially in the current 4.0 era, however they tend to want to be monitored for their work progress every day instead of being given the freedom to complete their tasks. For those who work far from the homebase, they hope to come home every month or every 3 months and the assignment after this is at their homebase.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh variabel-variabel diatas terhadap motivasi pegawai millennial dan Gen-Z saat bekerja jauh dari homebase-nya. Analisa data pada penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*). Sedangkan untuk uji kredibilitas menggunakan triangulasi data serta *member check*. Hasil penelitian didapati bahwa millennial dan Gen-Z menganggap penting ketersediaan internet untuk mempermudah akses mereka ke media sosial. Mereka juga terbukti adaptif dengan pegawai lainnya dari berbagai macam generasi dimana mereka tidak memiliki hambatan komunikasi satu sama lain. *E-leadership* dianggap perlu diterapkan di organisasi terutama di era 4.0 seperti saat ini, namun mereka cenderung ingin dimonitor progress pekerjaannya setiap hari alih-alih diberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugasnya. Bagi yang bertugas jauh dari homebase, mereka berharap bisa pulang setiap bulan atau setiap 3 bulan dan penugasan setelah ini adalah di homebase.

## PENDAHULUAN

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) tentunya menjadi tantangan bagi setiap organisasi. Bagaimana membuat mereka tetap memberikan kontribusi yang maksimal dan mempertahankan kinerja mereka agar tetap baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Belum lagi jika mayoritas pegawai yang dipunya oleh organisasi adalah kaum Milennial dan Gen-Z. Di era 4.0 sekarang, ditambah dengan adanya pandemic COVID-19 yang masih berlangsung, kebijakan yang tepat yang sesuai dengan karakteristik tiap organisasi menjadi penting untuk segera diformulasikan.

Diantaranya Kompensasi Fiskal dan Non Fiskal, *E-Leadership* (Gaya kepemimpinan yang perlu diterapkan), pemberian kesempatan untuk aktualisasi diri, dan juga pola penempatan tugas pegawai yang tepat. Sebuah organisasi memberikan penugasan pada area area yang berbeda beda yang berada pada berbagai pelosok nusantara terutama organisasi yang mempunyai unit vertical. Bagi yang mendapatkan penempatan jauh dari *homebase* tidak menutup kemungkinan pegawai tersebut akan menemui hambatan salah satunya adalah kegalauan. Jika formula yang tepat sudah ditemukan dan diterapkan diharapkan pegawai, terutama para Milennial dan Gen-Z, dapat berkinerja dengan baik pada organisasi dimanapun dan kapanpun dia bertugas.

Lahir antara 1981 dan 2000, generasi ini adalah yang paling cepat berkembang. Milenium telah digambarkan sebagai generasi besar berikutnya. Mereka didorong untuk membuat pilihan mereka sendiri dan diajarkan untuk mempertanyakan otoritas yang ada (Noble *et al.*, 2009). Seemiller & Grace, 2017 menyatakan Generasi Z lahir di periode tahun 1995 hingga 2010 yang mana dibentuk oleh kemajuan teknologi. Melalui smartphone, akses Internet broadband di rumah, atau koneksi online di sekolah, Generasi Z memiliki akses ke lebih banyak informasi daripada generasi lain pada usia mereka. Apa pun yang mereka inginkan untuk mengetahui hanya dengan sekali klik. Generasi ini tumbuh dengan teknologi. Mereka juga merupakan yang pertama tumbuh dengan computer dan Internet sebagai bagian penting dari kehidupan mereka. Rata rata mereka menyatakan bahwa mereka pertama kali menggunakan komputer usia lima dan delapan.

Pengalaman konstan dalam dunia jaringan telah berdampak besar pada gaya mereka dalam menghadapi situasi pemecahan masalah. Munculnya interaktif media seperti jejaring sosial, perpesanan instan, perpesanan teks, blog, dan terutama game multi-pemain telah menghasilkan yang baru keterampilan dan gaya berkolaborasi dalam Generasi X dan Milennial sedemikian rupa sehingga membuat mereka berbeda (Kim *et al.*, 2009). Milennial cenderung berperilaku lebih sosial, percaya diri dan mencari keseimbangan dalam kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka sangat tidak sabaran, mudah bosan namun termotivasi untuk menentukan perannya di masyarakat. Generasi Millennial paling sering digunakan untuk menggambarkan generasi yang hidup dengan kepuasan instan melalui teknologi, menghabiskan terlalu banyak waktu di media sosial dan malas di tempat kerja. Mereka digambarkan sebagai generasi yang suka berpetualang yang lebih suka bepergian daripada menabung untuk perumahan, makan di luar daripada memasak di rumah, dan menghabiskan uang untuk smartphone terbaru daripada menyimpannya di bank (IDN, 2020).

Penelitian lain menunjukkan bahwa Millennial adalah generasi "karakteristik yang saling bertentangan". Misalnya, kaum Milennial digambarkan sebagai mementingkan diri sendiri, tetapi berpikiran sipil, yang jelas dua sifat yang berlawanan (Alsop, 2008). Perbedaan perspektif ini tentunya menambah kompleksitas bagi masyarakat dan tenaga kerja. Dalam hal organisasi memiliki tenaga kerja multigenerasi saat ini, penting untuk mengenali perbedaan utama di antara generasi-

generasi tersebut sehingga manajer dapat beradaptasi dengan tepat dan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan lebih produktif (Gursoy *et al.*, 2013).

Kompensasi Finansial Langsung (kompensasi inti) terdiri dari gaji yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (Imbalan kerja) terdiri dari semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam keuangan langsung kompensasi. Bentuk kompensasi ini mencakup berbagai macam penghargaan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan seperti liburan berbayar dan perawatan medis. Kompensasi Non Finansial terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari psikologis atau lingkungan fisik tempat orang tersebut bekerja (Wayne Mondy & J. Matocchio, 2016). Berdasarkan penelitian kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi social mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi (Djati, 2003).

Namun demikian masih diperlukan penelitian lebih lanjut pengaruh tersebut pada organisasi yang sangat dinamis dimana pergerakan atau mutasi pegawai bisa terjadi kapan saja. Di sisi pegawai apakah dimungkinkan variabel variabel lain dapat menjadi pengurang atau bahkan penguat hubungan tersebut. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya. Millennial mengharapkan kompensasi yang kompetitif dan tempat kerja yang menyenangkan yang membuatnya tertarik dan menjadi produktif (Derynck, 2018).

Kompensasi yang kompetitif ini membentuk kenyamanan kerja bagi mereka. Begitu dirasa hal itu tidak didapatkannya maka mereka akan dengan mudah untuk mencari pekerjaan yang lain (*job hoping*) (Rivers, 2018). Namun perlu diperhatikan juga bahwa penghargaan atas pekerjaan bagi para millennial tidak hanya melulu terkait dengan gaji. Mereka cenderung ingin diberikan otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga bisa menyeimbangkan pelaksanaan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Dengan begitu mereka bisa lebih memiliki rasa memberikan kontribusi kepada organisasi (Derynck, 2018). Selama melaksanakan pekerjaan, millennial merasa perlu untuk selalu diajak berkomunikasi baik itu berupa teguran maupun perintah. Komunikasi itu bahkan agar dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan agar berjalan dengan efektif dan demi kebaikan mereka sendiri (Anderson *et al.*, 2016).

**Tabel 1.**  
**Jumlah Pegawai Bea Cukai di Wilayah Bali dan Nusa Tenggara**

Kantor ` Vertikal	Total Pegawai	Millennial dan Gen Z	
		Jumlah Pegawai	%
Kanwil BC Bali Nusra	92	65	70%
KPPBC TMP Ngurah Rai	286	261	91%
KPPBC TMP A Denpasar	126	93	73%
KPPBC TMP C Mataram	85	70	82%
KPPBC TMP C Sumbawa	47	35	74%
KPPBC TMP C Maumere	41	30	73%
KPPBC TMP C Kupang	53	34	64%
KPPBC TMP B Atambua	102	83	81%
<b>Grand Total</b>	<b>832</b>	<b>671</b>	<b>81%</b>

Sumber : Bagian Kepegawaian KWBC Bali Nusra, 2021

Kepemimpinan yang sebenarnya seharusnya merupakan sebuah gambaran transparansi dan cerminan etika yang harus ditunjukkan oleh pemimpin untuk mendorong keterbukaan informasi dalam pengambilan keputusan dan tetap bersedia menerima masukan dari bawahan disaat yang bersamaan (Avolio *et al.*, 2009). Di era 4.0 seperti sekarang terutama jika kita menghadapi pegawai dari generasi millennial dan Gen-Z yang lekat dengan teknologi, konsep *E-Leadership* menjadi sebuah keperluan. Menurut Van Wart *et al.*, (2019) untuk sukses dalam pelaksanaan *E-Leadership* paling tidak diperlukan 6 kompetensi yaitu *e-communication*, *e-social skills*, *e-team building skills*, *e-change management*, *e-technological skills*, dan *e-trustworthiness*. Dengan memaksimalkan teknologi informasi, terdapat hal yang perlu diperhatikan diantaranya dampak sosial dan kultural, kedekatan fisik sesama pegawai yang nantinya dapat berdampak pada pelaksanaan *e-leadership* itu sendiri (Avolio *et al.*, 2014).

Jangan sampai kemudahan teknologi malah membuat hubungan antar pegawai dengan organisasi semakin “jauh” sehingga rasa memiliki menjadi tidak ada. Mindset pantang menyerah tentu harus dimiliki oleh semua pemimpin. Apalagi memimpin anak-anak pada era Milennial yang lekat dengan sikap malas, manja, dan merasa paling benar sendiri. Pemimpin Milennial wajib memiliki sikap *positive thinking* dan semangat tinggi dalam mengejar *goals*-nya. Hambatan yang muncul seperti kurangnya *respect* dari pegawai senior maupun junior harus bisa diatasi dengan sikap ulet dan menunjukkan kualitas diri. Kondisi persaingan kerja pada era globalisasi harus memicu pemimpin untuk meningkatkan *soft skills* misalnya kemampuan bernegosiasi, menginspirasi, dan *critical thinking*, dan *hardskills*-nya. Maka dari itu, wajib bagi pemimpin untuk menjadi sosok yang *unbeatable* yang memiliki kemampuan bangkit dari kegagalan dengan cepat dan pantang menyerah dalam menggapai tujuannya (Peramesti & Kusmana, 2018).

*Homesickness* sebagai kondisi umum yang menyusahkan yang terjadi di antara mereka yang telah meninggalkan rumah dan kampung halaman mereka serta menemukan diri mereka dalam lingkungan yang baru dan asing (Vingerhoets & Heck, 1996). Menurutnya *homesickness* adalah penyebab utama yang mengakibatkan terjadinya gangguan kesehatan bagi penderitanya seperti depresi, kekurangan pada system kekebalan tubuh, diabetes. Untuk mengurangi dampak yang merugikan, organisasi harus memastikan pegawai memiliki cukup persiapan sebelum penugasan dan selama penugasan untuk menghindari efek gegar budaya, disorientasi dan kecemasan (Hack-Polay, 2012).

Mulyati *et al.*, (2019) menyampaikan *Job Crafting* penting bagi para karyawan millennial agar dapat lebih terlibat dalam merubah karakteristik pekerjaan sehingga sesuai dengan minatnya untuk mengembangkan ketrampilan yang dimiliki. Bahkan Tews *et al.*, (2015) menyampaikan bahwa kegembiraan yang didapati selama bekerja bahkan memiliki arti yang lebih penting daripada *worklife-balance* bagi millennial. Grant & Fried (2007) memandang perlu memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam batas yang bisa dipertanggungjawabkan dalam menjalankan tugas tugasnya untuk menghindari kebosanan dikarenakan prosedur yang rutin yang nantinya akan mengarah kepada penurunan kualitas kerja.

Dengan berbagai tipikal antar pegawai yang ada dari berbagai generasi, manajemen harus mampu menutup *gap* antar pegawai yang dimungkinkan dapat membuat adanya penurunan motivasi kerja. Diantaranya dengan membuat kebijakan yang mampu mengakomodir keinginan tiap generasi tersebut. Organisasi tentunya harus terus bergerak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan itu semua diperlukan dukungan dari para pegawainya yang ditunjukkan dari kinerja yang ada. Abercombie (2014) menyatakan pihak manajemen atau pimpinan perlu memiliki pengetahuan tentang hubungan yang terjadi pada karyawan perusahaan yang berbeda golongan/kelompok (contoh : beda

strata pendidikan, usia) yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di kantor. Dengan begitu segala kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan sesuai dengan tipikal kelompoknya dapat diakomodir yang tentunya akan menunjang pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam mencapai tujuannya.

Agar kinerja pegawai dapat selalu terjaga, organisasi harus memperhatikan keterikatan atau *engagement* yang ada di tiap pegawai. Menurut Kahn (1990) *engagement* adalah pemanfaatan diri anggota organisasi dalam setiap peran pada pekerjaan mereka. Dalam sebuah *engagement*, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan perannya pada pekerjaan ". Sebaliknya, pelepasan atau *disengagement* menurutnya adalah pelepasan diri anggota organisasi dari peran pada pekerjaan mereka. "Dalam pelepasan, orang menarik dan membela diri mereka secara fisik, kognitif, atau emosional selama melaksanakan perannya pada pekerjaan.

Penelitian yang relevan yang pernah diadakan sebelumnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hack-Polay (2012). Disitu disampaikan bahwa *homesickness* merupakan isu yang penting bagi Manajemen SDM bagi perusahaan multinasional. Pendekatan yang dilakukan adalah menggunakan literatur psikologis dan sosiologis untuk menyoroti efek negatif *homesickness* terhadap pekerja migran dan ekspatriat. Efek tersebut dapat mengakibatkan gangguan psikologis yang mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan individu dan berdampak pada kinerja. Sebelum perusahaan melakukan penugasan ke luar negeri kepada para pegawai tentunya harus dipastikan bahwa para pegawai telah siap dengan kondisi yang harus dihadapi selama penugasan diantara terkait *homesickness* itu sendiri.

Hal ini dikarenakan perusahaan telah menginvestasikan biaya yang besar pada penugasan tersebut, sehingga tidak ada salahnya perusahaan menganggap penting setiap langkah untuk menjamin bahwa investasi tersebut agar tidak menjadi sia sia. Sedangkan penelitian yang akan saya lakukan lebih spesifik menasar pada populasi pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang diberikan penugasan di wilayah Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur khususnya para Millennial dan Gen-Z, yang mana wilayah tersebut adalah jauh dari *homebase* mereka. Dengan penerapan kebijakan oleh organisasi berupa pemberian Kompensasi Fiskal dan Kompensasi Non Fiskal, *E-Leadership*, pemberian kesempatan untuk aktualisasi diri, dan juga pola penempatan tugas pegawai yang tepat diharapkan dapat diukur pengaruh nya dalam implementasinya selama ini menurut pendapat para pegawai serta dampaknya terhadap kegalauan yang dialami serta motivasi kerja pegawai terutama saat menjalani penugasan jauh dari *homebase*-nya .

Sehingga jika ditarik benang merah diharapkan akan mendapatkan gambaran beberapa permasalahan yang dialami diantaranya apakah kebijakan oleh organisasi berupa pemberian Kompensasi Fiskal dan Kompensasi Non Fiskal, *E-Leadership*, pemberian kesempatan untuk aktualisasi diri, dan juga pola penempatan tugas pegawai telah diterapkan dengan tepat dan memadai? Apakah pegawai memiliki harapan lain terhadap kebijakan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengobati kegalauan mereka selama menjalani penugasan jauh dari *homebase*-nya? Apakah kebijakan yang diterapkan tersebut berdampak terhadap motivasi kerja mereka selama menjalani penugasan jauh dari *homebase*?

## METODE PENELITIAN

Pendekatan akan dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan metode *etnografi*. Wawancara dilakukan dengan menyiapkan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan dalam *google form*

yang disesuaikan dengan kondisi saat ini karena masih berlangsungnya pandemi COVID-19 yang mensyaratkan adanya *physical distancing*. Metode etnografi ini diambil karena peneliti telah bekerja selama 21 tahun pada DJBC dan saat ini bertugas di lingkungan kantor Bea Cukai di Wilayah Bali dan Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur sehingga dirasa cukup dalam mengetahui budaya kerja lingkungan tersebut serta mengamati langsung perilaku pegawai yang dipilih menjadi informan dengan harapan data atau fakta fakta penelitian yang dicari didapat dari sumber yang valid. Penelitian dilangsungkan selama bulan November 2020 sampai dengan Februari 2021 pada unit kerja DJBC di area Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur. Jumlah informan yang didapatkan adalah sebanyak 155 orang dari total populasi 577 orang populasi pegawai yang menjadi sasaran penelitian.

Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat langkah yaitu *data collection* (pengumpulan data), *data reduction*, *data display* (penyajian data), kemudian *conclusion drawing/verification* (penyajian kesimpulan). Dan untuk melakukan uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan uji kredibilitas (*credibility*), triangulasi data, *member check*, *confirmability* (obyektifitas) data (Sugiyono, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Mendapatkan penugasan kerja jauh dari *homebase* tentunya bukan perkara mudah bagi pegawai millennial dan Gen-Z. Penugasan yang diberikan hingga pelosok nusantara bahkan sampai dengan perbatasan antar negara membuat *effort* untuk tetap berkomunikasi dengan keluarga inti (terutama orangtua) di *homebase* tentunya semakin besar. Baik itu jika akan mengunjungi fisik, ada yang harus menggunakan multimoda transportasi melalui darat, laut dan/atau udara, pun juga jika akan berkomunikasi audio visual tidak jarang yang terkendala sinyal. Berkaitan dengan hal tersebut, dari hasil penelitian didapati sebanyak 64,5% responden mengalami gejala kesehatan seperti cemas, sakit kepala, susah tidur, dan mual jika terlalu lama tidak mengunjungi *homebase*. Menindaklanjuti kegalauan pegawai ini kedapatan organisasi DJBC telah menerapkan berbagai kebijakan yang semata-mata ditujukan agar pegawai dapat tetap memiliki motivasi kerja yang tinggi dimanapun dan kapanpun mereka ditugaskan. Pada pemaparan selanjutnya akan disampaikan hasil penelitian terhadap respon dan dampak yang dialami pegawai terhadap berbagai penerapan kebijakan tersebut.

Karakteristik responden pada penelitian ini berdasarkan hasil penelitian didapati bahwa mayoritas responden sangat aktif dalam urusan media sosial. Instagram dan WhatsApp Status masih menjadi favorit aplikasi yang sering dikunjungi. 91% responden mengakses Instagram setiap hari bahkan 42,5% diantaranya mengakses >5 kali dalam sehari. Sedangkan WhatsApp Status diakses 87% responden setiap harinya dan 37,4% diantaranya juga bahkan mengaksesnya >5 kali dalam sehari. Yang menarik didapati adalah 41% responden kedapatan mengakses Instagram dan WhatsApp Status >2 kali setiap harinya secara bersamaan. Hal ini membuktikan bahwa Millennial dan Gen-Z menghabiskan banyak waktu di media sosial setiap harinya (IDN, 2020). Untuk jenis platform media sosial lainnya yang biasa dikunjungi responden yaitu Twitter diakses oleh 54% responden setiap harinya, kemudian Facebook diakses oleh 49% responden setiap harinya, dan Line diakses oleh 42% responden setiap harinya.

Hal menarik yang ditemukan adalah walaupun Millennial dan Gen-Z sangat aktif dalam mengakses media sosial namun ternyata tidak banyak diantara mereka yang secara aktif mem-*posting* informasi di laman media sosial mereka sendiri. Dari hasil penelitian kedapatan hanya 50% responden yang aktif mem-*posting* informasi di Instagram per hari dan 40% responden yang aktif mem-*posting* informasi di WhatsApp Status. Sedangkan untuk Twitter sebesar 24%, Facebook 11%, dan Line 10% jumlah responden yang aktif mem-*posting* informasi pada laman media sosial tersebut.

**Tabel 2.**  
**Akses Media Sosial Responden Per Hari**

Media Sosial	≤ 2 kali	3 sd 5 kali	> 5 kali
Facebook	52	15	9
Twitter	48	16	21
Instagram	32	43	66
Line	52	7	6
Whatsapp Status	43	34	58

Sumber: Data diolah, 2021

**Tabel 3.**  
**Update Status di Media Sosial Responden Per Hari**

Media Sosial	≤ 2 kali	3 sd 5 kali	> 5 kali	Tidak Pernah
Facebook	18	-	-	137
Twitter	30	4	3	118
Instagram	73	4	1	77
Line	15	0	1	139
Whatsapp Status	55	3	4	93

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan karakteristik ini, organisasi kedapatan telah menyediakan fasilitas internet bagi pegawai sebagai salah satu kompensasi non-fiskal yang diberikan. Berdasarkan hasil penelitian, menurut responden 77% responden menyatakan penyediaan fasilitas internet tersebut dianggap sudah memadai begitu juga dengan fasilitas lainnya seperti perlengkapan kantor, kendaraan dinas dan sebagainya. Terkait aktifitas responden pada media sosial tentunya organisasi pun bisa memanfaatkannya untuk mempermudah dalam menjalin komunikasi dengan para pegawainya.

Media sosial bisa menjadi portal alternatif untuk menyebarkan informasi penting yang harus diketahui atau diperhatikan oleh pegawai pun juga bisa dimanfaatkan untuk melakukan monitoring terhadap kegiatan para pegawai. Hal itu karena pegawai juga memiliki kecenderungan untuk mem-*posting* apa saja kegiatan yang mereka lakukan dalam waktu dekat. Menjadikan manajemen yang komunikatif dan dekat dengan para pegawai melalui media sosial ini tentunya sangat berguna dalam menjaring keinginan, harapan sekaligus untuk mengantisipasi permasalahan organisasi yang bisa mungkin ditimbulkan dikarenakan perilaku pegawai yang kurang baik.

Selaras dengan hal tersebut 93% dari responden menganggap ketersediaan sarana berupa jaringan internet adalah sesuatu hal yang penting bahkan sangat penting. Tentunya ini sejalan dengan *habbit* mereka yang begitu aktif dan menghabiskan banyak waktu di media sosial setiap harinya. Baiknya tiap kantor menjadikan sebagai prioritas untuk penyediaannya dalam menunjang aktifitas mereka. Kebijakan pimpinan serta pengalokasian anggaran organisasi yang dilakukan setiap tahunnya disarankan agar mendukung hal ini. Pemenuhan terhadap kebutuhan internet dengan konsisten dan stabil tentunya akan menambah kepuasan yang diterima pegawai akan semakin tinggi sehingga diharapkan motivasi pegawai millennial dan Gen-Z akan tetap selalu terjaga dalam setiap penugasan yang diberikan kepada mereka.

Terkait dengan kompensasi fiskal dari hasil penelitian kedapatan 92% responden merasa Gaji dan Tunjangan yang diberikan lebih dari memadai, yang mana hal tersebut linear dengan hasil

penelitian lainnya yang mendapati bahwa 82% responden menyatakan tidak akan berhenti bekerja (*resign*) atau pindah kerja ke instansi yang lain sebelum memasuki masa pensiun. Seperti diketahui bahwa Kementerian Keuangan adalah salah satu kementerian yang diberikan kebijakan remunerasi sebesar 100% dari negara terhadap seluruh pegawainya. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi fiskal yang didapatkan dianggap sepadan oleh pegawai. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang mana menyatakan bahwa Kompensasi yang kompetitif akan membentuk kenyamanan kerja bagi millennial, jika mereka merasa tidak mendapatkan hal tersebut maka mereka akan dengan mudah untuk mencari pekerjaan yang lain (*job hoping*) (Rivers, 2018).

**Tabel 4.**  
**Tanggapan Responden atas Kompensasi Fiskal (F) dan Non Fiskal (NF)**

Jenis Kompensasi	≥ Memadai	Cukup Memadai	≤ Kurang Memadai
Gaji dan Tunjangan (F)	143	10	2
Kendaraan Dinas (NF)	77	41	37
Perlengkapan Kantor (NF)	129	24	2
Ketersediaan Internet (NF)	120	24	11
Cuti atau Kesempatan Pulang (NF)	119	30	6
Aktualisasi Diri (NF)	127	26	2
Waktu Luang di hari Libur (NF)	119	30	6

Sumber: Data diolah, 2021

Terkait penerapan *E-leadership* dari hasil penelitian didapati 93% responden setuju bahwa kriteria tersebut perlu dimiliki oleh pemimpin di era 4.0 saat ini dan 86% responden menjawab bahwa pimpinan yang ditunjuk organisasi untuk mereka saat ini telah memiliki kriteria-kriteria yang terdiri dari *e-communication*, *e-social skills*, *e-team building skills*, *e-change management*, *e-technological skills*, dan *e-trustworthiness*.

Hal tersebut dikonfirmasi kepada responden saat penelitian dengan memberikan pertanyaan terkait apakah pemimpin mereka saat ini memiliki kriteria seperti (1) Melakukan komunikasi dengan jelas, terarah dan tidak bertele tele; (2) Mau menerima masukan dari bawahan; (3) Memberikan teguran dan solusi yang membangun; (4) Hanya memberikan informasi yang relevan dengan tugas yang dihadapi; (5) Mampu memastikan kelancaran dan ketersediaan akses media komunikasi berbasis teknologi (ex Zoom, Google Meet, dll); (6) Mampu memastikan kerja tim tetap berjalan baik (virtual ataupun fisik); (7) Mampu memastikan setiap anggota tim berpartisipasi aktif dalam pekerjaan (virtual ataupun fisik); (8) Mampu memastikan setiap anggota tim diberikan kesempatan yang sama dalam pelaksanaan pekerjaan (virtual ataupun fisik); (9) Mampu menyeimbangkan pola komunikasi secara virtual maupun fisik ; (10) Mampu menguasai berbagai teknologi yang berkaitan dan dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan; (11) Menanyakan secara detil progress pekerjaan setiap hari. Hal yang menarik adalah bahwa 69% responden tetap menginginkan adanya kriteria bahwa pimpinan yang menanyakan progress pekerjaan setiap hari, hal ini tentunya berkebalikan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Grant & Fried (2007) yang memandang perlu diberikannya keleluasaan kepada pegawai dalam batas yang bisa dipertanggungjawabkan dalam menjalankan tugas tugasnya.

Pelaksanaan pekerjaan pada DJBC masih kental dengan budaya semi militer yang ditanamkan kepada seluruh pegawai mulai pada awal penugasan dengan diselenggarakannya pendidikan SAMAPTA (bela negara) dengan instruktur biasanya didatangkan dari aparat TNI aktif. Hal ini semata-mata untuk mempersiapkan pegawai agar mampu melaksanakan penugasan dimanapun

terutama saat melakukan patroli pengawasan kepabeanan dan cukai di darat maupun laut yang tidak jarang menghadapi pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab yang tidak segan-segan melakukan kekerasan bahkan dengan menggunakan senjata kepada pegawai DJBC. Di satu sisi, budaya tersebut menimbulkan jiwa *corsa* atau kebersamaan diantara pegawai namun disisi lain kekhawatiran dalam kegagalan tugas bisa menjadi lebih tinggi yang dapat mengakibatkan pegawai mendapatkan hukuman dari atasan langsung. Dengan adanya monitoring progress pelaksanaan pekerjaan setiap hari, pegawai dapat merasa nyaman bahwa pekerjaannya masih *on the track* dan dapat terhindar dari hukuman tersebut. Berdasarkan penerapan *E-Leadership* yang baik tersebut pun ternyata memberikan dampak lancarnya pola hubungan dan komunikasi antar pegawai, baik itu pegawai ke pimpinan, ke senior beda generasi, ke senior dari generasi millennial, *peer*, ataupun kepada junior-nya. 91% responden menyatakan tidak memiliki kendala dalam melakukan komunikasi antar pegawai dalam penugasannya.

**Tabel 5.**  
**Tanggapan Responden atas Hubungan antar Pegawai dan Pimpinan**

	Sangat Terkendala	Lumayan Terkendala	Sedikit Terkendala	Tidak Ada Kendala
Pimpinan	1	5	11	138
Senior Beda Generasi	1	1	17	136
Senior Sama Generasi	1	3	9	142
Peer	-	2	5	148
Junior	-	1	11	143

Sumber: Data diolah, 2021

Hal yang perlu menjadi perhatian lebih menurut peneliti adalah masih adanya jumlah pegawai yang masih mengalami kendala hubungan yaitu dengan dengan Pimpinan sebesar 11% dan yang mengalami kendala dengan Senior beda generasi sebesar 12%. Jumlah tersebut menurut peneliti cukup signifikan dan perlu difikirkan jalan keluarnya. Dari data pegawai didapati bahwa 100% pimpinan pada level Kepala Kantor (Eselon III) adalah berasal dari Generasi Baby Boomer dan Generasi X. Sedangkan 80% untuk pimpinan pada level Kepala Seksi (Eselon IV) juga berasal dari Generasi Baby Boomer dan Generasi X. Diketahui bahwa organisasi telah menyiapkan skema *counseling* untuk para pegawai yang sedang mengalami permasalahan baik itu permasalahan pribadi maupun pekerjaan. Hal ini dapat dimanfaatkan dengan maksimal karena tidak menutup kemungkinan bahwa bisa jadi pada level pegawai atau bahkan pimpinan yang memiliki kendala dalam melakukan sosialisasi atau interaksi dengan pegawai yang lain tersebut. Kendala tersebut bisa jadi akan menjadi faktor yang mengakibatkan gagalnya pencapaian tujuan atau target yang dibebankan oleh manajemen dikarenakan adanya hambatan komunikasi yang membuat suasana pekerjaan tidak kondusif. Hasil penelitian terhadap kesempatan aktualisasi diri kedapatan 99% kedapatan telah diberikan oleh organisasi dengan memadai. Hal ini menunjukkan bahwa *engagement* pegawai terhadap organisasi sangat tinggi.

Berdasarkan pola penempatan kerja dengan banyaknya jumlah satuan kerja termasuk dengan luasnya wilayah kerja, dilakukan penelitian terhadap pendapat responden atas pola penempatan wilayah kerja selama ini kedapatan 55% responden menyatakan pola penugasan dari organisasi telah sesuai dengan harapan mereka. Dari jumlah tersebut, 75% responden diantaranya menginginkan mutasi pegawai antar kantor dilakukan dalam periode  $\geq 2$  tahun sedangkan 70% responden menginginkan *rolling* (perpindahan antar bagian dalam kantor yang sama) dilakukan dalam periode  $\leq 1$  tahun. Pertanyaan tersebut dibarengkan dengan permintaan pendapat responden kebijakan

pemerintah yang menerapkan *minus growth* terutama pada Kementerian Keuangan yang di ejawantahkan salah satunya dengan melakukan moratorium penerimaan CPNS dan penerimaan mahasiswa baru Politeknik Keuangan (PKN) STAN hingga tahun 2024 (*Sri Mulyani Setop Penerimaan CPNS Dan STAN Hingga 2024 - Bisnis Liputan6.Com*, n.d.). Hal tersebut menjadi salah satu perhatian dari para pegawai terutama yang saat ini bertugas pada *remote area* contohnya wilayah perbatasan antar negara seperti perbatasan RI dan Timor Leste. Beberapa tanggapan yang disampaikan oleh responden terkait moratorium tersebut diantaranya :

*“Dengan adanya hal tersebut tentu menimbulkan kecemasan bagi para pegawai yang saat ini masih jauh di perantauan terutama yang sudah berkeluarga, yang saya alami saya juga sempat berfikir apakah dengan adanya moratorium menyebabkan frekuensi mutasi pegawai akan semakin berkurang, dan apakah kesempatan pegawai yang masih di remote area dan penempatan jauh dari homebase untuk mutasi lebih dekat homebase kemungkinannya lebih kecil. Dengan kurangnya kepastian terkait kriteria apa yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk bisa ditempatkan di kantor yang diharapkan maka dapat menambah beban pikiran tersendiri bagi para pegawai tertentu.”*

*“Untuk pegawai yang sudah terlalu lama bertugas di homebase, untuk diberikan kesempatan untuk bertugas di luar homebase. Mutasi kanwil untuk pegawai yang sudah terlalu lama bertugas di remote area, apabila mutasi pusat tidak dimungkinkan.”*

*“Saya rasa menimbulkan kekhawatiran bagi pegawai di remote area, karena history nya kebanyakan pegawai yang ditempatkan di remote area adalah pegawai yang berpenempatan pertama, sehingga agak sulit untuk mencari pengganti pegawai yg sudah lama disini.”*

Tidak dipungkiri bahwa pola selama ini perputaran pegawai dalam rangka penyegaran beriringan dengan adanya penerimaan pegawai baru yang mayoritas berasal dari lulusan PKN STAN. Disimpulkan kebijakan moratorium pegawai menjadi salah satu faktor utama yang membuat mayoritas pegawai berharap kebijakan mutasi dilakukan dalam periode  $\geq 2$  tahun. Sedangkan jika responden ditanyakan preferensi tempat penugasan selanjutnya setelah kantor saat ini maka 78% responden menginginkan penugasan di *homebase*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang mana kaum Millennial di seluruh dunia memiliki banyak kesamaan karakteristik diantaranya hubungan yang sangat dekat dengan orangtuanya (Alsop, 2008).

Sejumlah 88% diantara mereka juga berharap adanya kepastian waktu penugasan yang disampaikan oleh organisasi di awal waktu penugasan. Salah satu responden menyatakan sebagai berikut *“Satu hal yang paling mengganggu saya dalam pelaksanaan tugas di DJBC adalah pola mutasi. Mutasi bisa saja sewaktu waktu terjadi dan kita siap tidak siap harus melaksanakannya. Dulu ketika masih bujang atau belum berkeluarga itu sama sekali bukan hal besar bagi saya. Namun ketika sudah memiliki keluarga, istri anak, hal ini tentu membuat kami tidak nyaman. Untuk planning jangka panjang seperti membeli rumah, mencari tempat pendidikan untuk anak, kesempatan istri untuk juga berkarir dalam pekerjaannya, dll menjadi hal yang sulit untuk direncanakan karena bisa jadi sewaktu waktu pindah karena mutasi ke tempat yang baru.”*

Saat jauh dari homebase para pegawai Gen Z dan millennial memerlukan penyesuaian yang sangat ekstra karena mereka cenderung masih memiliki hubungan yang terikat dengan orang tua mereka. Perputaran pegawai ini cenderung menyulitkan mereka sehingga hal ini dapat berdampak kepada kinerja pegawai tersebut. Terdapatnya rolling yang sering dilakukan setiap tahunnya cenderung menghasilkan pegawai yang tidak tetap dalam waktu yang lama pada suatu lokasi. Sehingga hal ini cenderung membuat proses penyesuaian yang cukup lama bagi pegawai Gen Z dan millennial saat mereka ditempatkan jauh dari homebase mereka.

Berdasarkan karakteristik DJBC sebagai organisasi yang sangat dinamis dimana proses mutasi atau rolling pegawai bisa terjadi kapan saja, mayoritas responden menginginkan penempatan penugasan setelah ini adalah di *homebase* nya. Namun pada dasarnya responden merasakan nyaman dan menyenangkan pada lingkungan kerja saat ini. Hal itu ditunjukkan dalam *engagement* yang cukup tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan baik dalam hari kerja maupun hari libur. Pola penempatan pegawai yang lebih transparan dengan pola yang adil kedepannya tentunya akan lebih meningkatkan kepuasan dan motivasi bekerja pegawai dimanapun dan kapanpun dia bertugas.

Dari hasil penelitian didapati bahwa 71% pegawai merasa puas dengan SOP atau pola kerja yang selama ini diterapkan oleh organisasi. Kepuasan terhadap SOP menunjukkan adanya kejelasan dalam pemberian tugas pada para pegawai dan terdapat 85% responden yang menyatakan membutuhkan keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan (dengan asumsi tetap memperhatikan output pekerjaan). Penyusunan SOP yang baik dilakukan dengan penyusunan uraian jabatan yang jelas yang sekurang-kurangnya memuat peran, hasil kerja, tanggung jawab dan kewenangan di setiap jabatan dengan masih menyisakan ruang untuk berimprovisasi sebagaimana penelitian sebelumnya oleh Setiawan & Puspitasari (2018). Begitu juga bahwa keleluasaan perlu diberikan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya namun dalam batas yang masih bisa dipertanggungjawabkan agar menghindarkan kebosanan yang mana dikhawatirkan dapat mengakibatkan penurunan kualitas kerja sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Grant & Fried (2007) yang menyatakan. Yang menarik adalah ternyata 33% responden merasa sering lupa waktu saat bekerja dan 44,5% responden sering bekerja di waktu libur mereka namun 60% responden merasakan nyaman dan menyenangkan di lingkungan kerja saat ini sedangkan 35% lainnya merasakan hal yang biasa saja terhadap lingkungan kerja saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan atau *engagement* responden terhadap organisasi saat ini cukup tinggi.

Berdasarkan pada data realisasi kunjungan responden ke *homebase* selama ini didapati sebanyak 35% responden berharap dapat mengunjungi *homebase* setiap bulan dan 33% responden berharap dapat mengunjungi *homebase* setiap 3 bulan. Namun pada prakteknya 35% responden baru dapat mengunjungi *homebase* setiap 3 bulan dan 42% responden baru dapat mengunjungi *homebase* setiap 6 bulan. Hanya sekitar 18% saja responden yang dapat mengunjungi *homebase* setiap bulan. *Homesickness* menjadi penyebab utama yang mengakibatkan terjadinya gangguan kesehatan (Hack-Polay, 2012) hal ini perlu diperhatikan bagi organisasi dalam pengelolaan SDM. Keperluan untuk secara rutin mengunjungi *homebase* tentunya dapat meminimalisir terjadinya gangguan kesehatan tersebut.

**Tabel 6.**  
**Periode Kunjungan ke Homebase**

	Setiap Minggu	Setiap 2 Minggu	Setiap Bulan	Setiap 3 Bulan	Setiap 6 Bulan
Realisasi	1	6	29	54	65
Harapan	16	16	55	52	16

Sumber: Data diolah, 2021

Pola penempatan wilayah kerja bagi pegawai yang penugasannya jauh dari *homebase* cenderung tidak sesuai dengan keinginan mereka, karena mereka tentunya cenderung lebih mengharapkan bisa pulang kembali ke *homebase* mereka lebih sering namun pada kenyataannya hal ini belum tentu sesuai dengan yang diharapkan karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi

seperti adanya tugas yang harus segera diselesaikan maupun faktor lainnya seperti pembatasan kunjungan pada suatu wilayah efek pandemi COVID-19 akhir-akhir ini.

Hal yang perlu diperhatikan adalah pegawai berharap adanya kesempatan mengunjungi *homebase* secara rutin di rentang periode setiap bulan atau setiap 3 bulan, karena mayoritas merasakan gangguan kesehatan seperti cemas, sakit kepala, susah tidur dan mual jika terlalu lama tidak mengunjungi *homebase*. Perlu difikirkan kebijakan baku yang bisa diberlakukan pada semua kantor yang dapat mengakomodir kebutuhan pegawai tersebut

Pada tahap akhir penelitian, peneliti menanyakan persepsi terhadap keseluruhan kebijakan yang telah diterapkan oleh organisasi kepada para responden didapatkan 98% menyatakan puas terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terkait. Serta 99% responden menyatakan akan memberikan kinerja yang lebih baik kedepannya. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kegalauan yang dialami responden telah dikelola dan disalurkan dengan baik serta motivasi kerja responden sangat tinggi walaupun mendapatkan penugasan jauh dari *homebase*-nya. Data penguat lainnya ditunjukkan juga dari Nilai Kinerja Pegawai berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja (NKP K3), yaitu penilaian dari organisasi terkait capaian kinerja tahunan tiap pegawai, yang diisikan oleh responden 84% diantaranya termasuk dalam kategori Baik (nilai >89).

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian disimpulkan bahwa pegawai Millennial dan Gen-Z masih sangat lekat dan mempunyai aktivitas yang tinggi dengan media sosial. Bahkan dengan masih beragamnya generasi yang ada di DJBC, hubungan antar pegawai bisa dikatakan berjalan dengan tanpa banyak kendala. Responden pun mayoritas menyetujui bahwa semua kriteria pada *e-leadership* adalah hal yang diperlukan di era 4.0 saat ini. Namun didapati hal yang menarik yaitu responden menginginkan pemimpin yang menanyakan secara detil progress pekerjaan setiap hari, agak bertolak belakang dengan kecenderungan millennial dan Gen-Z yang menginginkan keleluasaan saat menjalankan tugas dalam batas yang bisa dipertanggungjawabkan. Hasil penelitian pun didapatkan mayoritas responden menyatakan puas terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil oleh organisasi karena penerapannya telah dilakukan secara tepat dan memadai sehingga dapat disimpulkan bahwa kegalauan yang dialami responden telah dikelola dan disalurkan dengan baik serta motivasi kerja responden terbukti sangat tinggi walaupun mendapatkan penugasan jauh dari *homebase*-nya.

Hal yang perlu diperhatikan sebagai saran dari penulisan penelitian ini adalah harapan pegawai yang menginginkan adanya kesempatan mengunjungi *homebase* secara rutin di rentang periode setiap bulan atau setiap 3 bulan, karena mayoritas merasakan gangguan kesehatan seperti cemas, sakit kepala, susah tidur dan mual jika terlalu lama tidak mengunjungi *homebase*. Perlu difikirkan kebijakan baku yang bisa diberlakukan pada semua kantor yang dapat mengakomodir kebutuhan pegawai tersebut. Pada dasarnya penelitian ini difokuskan pada responden Millennial dan Gen-Z yang bekerja jauh dari *homebase*-nya yang mana notabene mereka merupakan ASN, yang lekat dengan paradigma keamanan dan kepastian penghasilan di masa depan. Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat diberikan untuk penelitian dimasa depan, peneliti berharap dapat dilakukan penelitian atas hal yang sama pada pegawai Non-ASN atau juga ke ASN yang tidak memberlakukan budaya semi militer, untuk mengetahui apakah hasil penelitian akan menunjukkan hal yang sama pula. Pendalaman dapat dilakukan dengan adanya fenomena keinginan para pegawai yang cenderung ingin diberikan pertanyaan terkait progress pekerjaan setiap hari apakah berkorelasi dengan

*habbit* mereka yang begitu aktif di media sosial dengan asumsi hal tersebut dijadikan semacam alat monitoring atau *alarm* agar mereka tidak terlupa terhadap tugas tugasnya.

## REFERENSI

- Abercombie, B. A. (2014). *Multigenerational workforce satisfaction: Relationship between generational cohorts and employee engagement (Dissertation)*. University of Oklahoma.
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up*. USA : Jossey-Bass.
- Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. In *Management Research Review* (Vol. 39, Issue 6, pp. 692–705). Emerald Group Publishing Ltd.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Derynck, C. K. (2018). “*Work-Related Values, Preferences, and Expectations of Millennials: Implications for Long-Term Care Administrators*” (2018). *All Graduate Theses, Dissertations, and Other Capstone Projects*. 801. <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/801>
- Djati, S. P. (2003). Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Wirausaha*, 5(1), 25–41.
- Grant, A. M., & Fried, Y. (2008). Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives. S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington,DC, American Psychological Association, 417–453.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48.
- Hack-Polay, D. (2012). When Home Isn’t Home – A Study of Homesickness and Coping Strategies among Migrant Workers and Expatriates. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3).
- IDN. (2020). Indonesia Millennial Report. *IDN Research Institute*, 01, 61. <https://www.idntimes.com/indonesiamillennialreport2019>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, H. J., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees’ retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*.
- Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan Meaningful Work sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 5(1), 34.
- Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), 617–628.
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73–84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Rivers, D. L. (2018). A Grounded Theory of Millennials Job-Hopping. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*, Walden University, 187.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus : Enriching the Student Learning Experience*, 22(3), 21–26.
- Setiawan, S. A., & Puspitasari, N. (2018). Preferensi Struktur Organisasi Bagi Generasi Millennial. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(2), 101–118.
- Sri Mulyani Setop Penerimaan CPNS dan STAN hingga 2024 - *Bisnis Liputan6.com*. (n.d.). Retrieved July 26, 2020, from <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4298832/sri-mulyani-setop-penerimaan-cpns-dan-stan-hingga-2024>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tews, M. J., Michel, J., Xu, S., & Drost, A. J. (2015). Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248–267.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Vingerhoets, A. J. J. M., & Heck, G. L. V. A. N. (1996). *Homesickness : a review of the literature*. *Psychological Medicine*, 26, 899-912 Cambridge University Press.

---

Wayne Mondy, R., & J. Matocchio, J. (2016). *Human Resources Management* (S. Wall (Ed.); Fourteenth). England : Pearson Education Limited.