



KEPEMIMPINAN IDEAL UNTUK GENERASI MILLENIALS: A *FIELD STUDY*

Ni Wayan Duarsih Kusumadewi¹ Gede Sri Darma²

Article history:

Submitted: 27 Juni 2021

Revised: 15 Juli 2021

Accepted: 25 Juli 2021

Keywords:

Leadership Style;
Millennials Generations;
Filed Study;

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpin;
Generasi Millennials;
Filed Study;

Koresponding:

Universitas Pendidikan
Nasional, Bali, Indonesia
Email: duarsihkusumadewi@g
mail.com

Abstract

Leadership is an important thing in any organization management. Major countries in the world collaborate with leadership styles by utilizing technological developments that change patterns of organizational growth and development. Becoming a good leader in the current and future generations of millennial society is a critical challenge, because millennial leaders are leaders who are able to combine leadership styles. , a high sense of empathy and visionary. The purpose of this study is to describe and explain the ideal leadership strategy desired by the millennial generation in the current workplace in the new normal era situation. The data analysis technique in this research is descriptive qualitative, in which the data is obtained from the results of interviews, observations and documentation. The results of this study are good leadership and what is expected by the current millennial generation is a fair leader, has high integrity, initiative when making decisions, is firm, has good relationships and communication with employees, is able to accept criticism, and has knowledge and experience. and able to provide incentives when there are new programs within the company.

Abstrak

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam setiap manajemen organisasi. Negara besar di dunia mengkolaborasi gaya kepemimpinan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang mengubah pola-pola tumbuh dan berkembangnya organisasi. Menjadi seorang pemimpin yang baik pada generasi masyarakat milenial saat ini dan kedepannya menjadi satu tantangan yang kritis, karena pemimpin yang milenial adalah kepemimpinan yang mampu memadukan gaya kepemimpinan, rasa empati yang tinggi dan visioner. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan serta menjelaskan strategi kepemimpinan ideal yang diinginkan oleh generasi milenial di tempat bekerja saat ini pada situasi era new normal. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, yang dimana data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan yang baik dan yang diinginkan oleh generasi milenials saat ini adalah berupa pemimpin yang adil, adaptif mempunyai integritas, inisiatif saat mengambil keputusan, tegas, mempunyai hubungan dan komunikasi yang baik dengan karyawan, mampu menerima kritikan serta mempunyai ilmu dan pengalaman yang baik serta mampu memberikan insentif ketika ada program-program baru dalam perusahaan.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam setiap manajemen organisasi. Negara besar didunia mengkolaborasikan gaya kepemimpinan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang mengubah pola-pola tumbuh dan berkembangnya organisasi Menjadi seorang pemimpin yang baik pada generasi masyarakat milenial saat ini dan kedepannya menjadi satu tantangan yang kritis, karena pemimpin yang milenial adalah kepemimpinan yang mampu memadukan gaya kepemimpinan, rasa empati yang tinggi dan visioner. Perkembangan zaman menuntut strategi kepemimpinan disesuaikan dengan situasi yang ada, contohnya seperti era new normal saat ini yang berlaku di seluruh dunia, serta banyaknya kini generasi millennials menjadi karyawan di beberapa organisasi. Sehingga hal ini diperlukan penyesuaian cara memimpin generasi millennials ini yang tentunya berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya.

Kapoor & Solomon (2011) mengungkapkan generasi yang berbeda menyebabkan adanya perbedaan cara komunikasi, kebutuhan teknologi, pilihan pengembangan profesional, ekspektasi lingkungan kerja, kompensasi dan manfaat, gaya kepemimpinan, serta sistem penghargaan. Dunia sekarang ini akan lebih banyak tantangan berat yang dihadapi oleh pemimpin generasi Era *Millenials*, dimana anggota tim atau organisasi di dominasi oleh anak muda *Millenial* (Pohan (2019). Generasi Millenial, yang juga punya nama lain Generasi Y, merupakan kelompok manusia yang lahir di atas tahun 1980-an hingga 1997. Mereka disebut millennial karena satu – satunya generasi yang pernah melewati millennium kedua sejak teori generasi dihembuskan pertama kali oleh Karl Mannheim pada 1923 (Koçak & Burgaz, 2017). Generasi muda di Indonesia yang tumbuh begitu pesat, maka gaya kepemimpinan yang muncul pun akan lebih menyesuaikan dengan perubahan jaman atau bisa disebut generasi muda menjadi pemimpin yang milenial. Generasi milenial di masa sekarang sudah barang tentu lebih didukung oleh perkembangan zaman sehingga akan lebih cepat memilih gaya kepemimpinan yang ideal untuk dianut.

Berdasarkan data badan statistik menunjukkan jumlah tenaga kerja di Indonesia lebih dari 50% berumur dibawah 30 tahun sehingga dapat dikatakan *generasi millennial* menjadi pekerja aktif di dalam dunia kerja saat ini (Panjaitan & Prasetya, 2017). Tersedianya sumber daya manusia yang besar pada generasi Millennial di Indonesia, membuat perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Indonesia memiliki keuntungan tersendiri. Badan pusat statistik pada tahun 2015 mengandakan riset yang hasilnya adalah jika banyaknya generasi Millennial di Indonesia kurang lebih 48 juta jiwa ataupun sekitar 50% dari banyaknya masyarakat yang masuk dalam kategori usia produktif. Jobplanet pada tahun 2015-2017 mengadakan survei dan riset tentang tingkat kesetiaan karyawan dari generasi X, Y, dan Z terhadap pekerjaan mereka, hasil disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Masa Kerja Generasi X,Y dan Z Di Indonesia

Generasi	Lama Bekerja				Jumlah Responden
	1 Tahun	2 Tahun	3-4 Tahun	>5 Tahun	
Generasi X	10%	29,7%	17,8%	42,5 %	7.100 Orang
Generasi Y	30,2%	46,5%	13,8%	9,5%	81.800 Orang
Generasi Z	57,3%	33,7%	3,2%	5,8%	4.550 Orang

Sumber: Jobplanet, 2017

Responden generasi *Millenial* menunjukkan angka 81.800 orang dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebesar 9,5 persen, hal ini mengindikasikan adanya suatu problematika mengenai loyalitas

kepemimpinan generasi milenial didalam pekerjaannya. Penelitian Peramesti & Kusmana (2018) mengatakan pada era generasi *Millennials* pola kepemimpinan tidaklah sama dengan gaya kepemimpinan generasi sebelumnya, pola kepemimpinan yang dibentuk juga harus menyesuaikan dengan pemikiran dan *life style* dari generasi millennial yang ada sebab generasi inilah yang nantinya akan menjadi motor bagi dunia kerja, kreativitas, inovasi, dan memberikan pengaruh terhadap pasar dan industri secara luas yang ada saat ini dan sedang bergerak dilapangan persaingan dunia kerja, kreativitas dan inovasi. Gaya kepemimpinan era milenial memadukan gaya yang dianut dalam memimpin serta kemampuan mengadopsi penggunaan teknologi digital yang canggih yang sudah menjadi budaya dalam dunia kerja dan memungkinkan pemimpin untuk bertindak tidak lagi dengan cara konvensional tetapi dengan cara yang lebih humanistik serta menyesuaikan dengan perkembangan dunia saat ini.

Kepemimpinan era millennial mempunyai pendekatan yang sangat bertolak belakang dengan kepemimpinan konvensional yang sifatnya kurang aktif, hal ini karena para pemimpin generasi milenial sudah terbiasa dengan mengikuti dunia kerja secara digitalisasi, jadi kepemimpinan yang masih konvensional jadi sesuatu yang kurang efektif bagi generasi milenial (Pohan, 2019). Pendekatan yang diterapkan haruslah sanggup melahirkan berbagai gagasan milenial, kreatif serta inovatif. Disamping itu juga haruslah sanggup memberi umpan balik pada generasi milenial dan memberikan ide alternative ataupun bahkan petunjuk ataupun instruksi yang dapat menjadi pelecut dalam menggelorakan semangat generasi millennial. Pendapat Ambarwati & Raharjo (2018) mengatakan Generasi *Millennials* yang memegang kontrol terhadap perekonomian negara Indonesia di era mendatang dengan harapan sanggup membawa bangsa mengarah pada pembangunan yang lebih modern serta maju.

Presiden Joko Widodo selaku kepala negara Indonesia menyebutkan istilah yang banyak menjadi perdebatan publik, yaitu “New Normal” ataupun kehidupan pada era baru. Skenario kehidupan pada era baru ini sudah dipersiapkan oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang rencananya akan diberlakukan mulai tanggal 1 Juni 2020, di mana industri dan layanan sudah diperbolehkan beroperasi dengan secara disiplin patuh dalam menerapkan protokol kesehatan. Rencana awalnya ada lima tahap kenormalan baru yaitu 1 Juni, 8 Juni, 15 Juni, 6 Juli dan 20 Juli 2020. Persiapan besar-besaran menuju kehidupan di era baru ditandai dengan kedatangan Presiden Jokowi ke titik-titik strategis diberbagai pulau di Indonesia untuk memantau persiapan menuju kehidupan yang menyesuaikan dengan keadaan dunia yang terlanda wabah Covid-19.

Pada era new normal yang sedang dijalani Indonesia, maka kepemimpinan kini bukan hanya menitikberatkan pada manajemen pekerjaannya saja akan tetapi juga juga harus memfokuskan pada aspek kesehatan pegawai serta menguasai fungsi media sosial selaku platform penting dalam menguatkan kerjasama serta menjalin harmonisasi dengan orang lain. Kesehatan SDM menjadi sesuatu yang sangat penting yang bahkan jadi salah satu fokus perusahaan pada pegawai selaku human asset. *Hyper-konektivitas* dalam konteks kepemimpinan saat ini artinya terjalannya manusia, organisasi dan mesin melalui sekumpulan perangkat teknologi digital. sehingga pentingnya suatu gaya kepemimpinan yang ideal untuk dianut oleh para generasi milenial.

Hasibuan (2010:75) menyatakan kepemimpinan dengan teknik pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku bawahannya, supaya mau bekerja sama dan bekerja dengan produktif dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Pendapat lain dari Robbin & Judge (2015: 410) menjelaskan jika kepemimpinan merupakan kekuatan dalam mempengaruhi sebuah organisasi agar mengarah pada pencapaian visi misi ataupun berbagai tujuan. Atas dasar kedua penjelasan tersebut, bisa ditarik

kesimpulan kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam menggerakkan orang lain dengan kemampuan individu yang dimiliki serta dikombinasikan dengan pengelolaan sumberdaya yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan adalah sebuah proses untuk mengajak dan memberikan pengaruh pada seseorang supaya bisa melakukan pekerjaannya dalam merealisasikan tujuan perusahaan yang berbetuk perilaku dan kepribadian (Hanafi dkk., 2018). Gaya kepemimpinan merupakan sebuah teknik bagaimanakah seorang pemimpin sanggup mempengaruhi bawahannya supaya secara ikhlas mau menjalankan beragam tindakan bersama yang diintruksikan oleh atasan tanpa dirinya merasa tertekan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan (Busro, 2018: 226). Berdasarkan pendapat para ahli yang sudah diuraikan sebelumnya maka peneliti menyimpulkan gaya kepemimpinan merupakan karakteristik dan sifat yang di gunakan oleh seorang dalam menentukan pilihan gaya dalam proses kepemimpinannya.

Sebelumnya telah ada penelitian mengenai kepemimpinan yang ideal oleh Peramesti & Kusmana (2018) pada institusi pemerintah dalam negeri dimana temuan tersebut yakni pada era generasi milenial, pemerintahan yang efektif akan terwujud apabila para pemimpin dapat memenuhi kualifikasi-kualifikasi sebagai pemimpin yang kredibel, mempunyai kemampuan, intelektual, dan visi yang jauh kedepan. Kepemimpinan milenial perlu mendukung kemandirian dan jiwa entrepreneurship generasi milenial. Membangun bangsa harus memiliki fondasi utama yakni kemandirian dan entrepreneurship. Subagyo (2017) mengungkapkan generasi millennial di era digital mengidamkan karakter pemimpin nasional yang akrab dengan sentuhan teknologi informasi dan komunikasi, ramah terhadap media sosial dan memiliki sikap kreatif serta inovatif. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dimana fokus pada penelitian ini yakni menjelaskan kepemimpinan ideal dimasa Era New Normal dari berbagai sudut pandang karyawan pada perusahaan telekomunikasi yang mayoritas karyawannya adalah generasi millennial.

METODE PENELITIAN

Penelitian deskriptif kualitatif adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. Mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilaksanakan karena peneliti akan mengeksplorasi berbagai peristiwa yang tidak bisa dikuantifikasikan yang sifatnya deskriptif misalnya proses sebuah tata cara kerja, formula sebuah resep, definisi mengenai sebuah konsep yang manjemuk, karakteristik sebuah produk dan layanan, gambar-gambar, gaya-gaya, karakteristik sebuah budaya, model fisik sebuah artefak dan yang lainnya. Penelitian ini akan dilakukan di Grapari Telkomsel Renon jalan raya puptan no 33 renon denpasar. Alasan pemilihan lokasi karena perusahaan Telokomsel adalah telekomunikasi seluler GSM di Indonesia sebagai operator telekomunikasi seluler paling besar dengan 26,9 juta pengguna dan mempunyai market share sekitar 55% kemudian didominasi oleh karyawan generasi milenial. Sehingga diharapkan dapat merepresentasikan kepemimpinan yang ideal saat ini. Responden merupakan karyawan pada bagian front office sebanyak 10 orang yang dimana menjadi narasumber langsung dengan detail sebagai berikut: *Supervisor* 1 orang, *Person In Charge* 1 orang dan 8 karyawan. Wawancara dilakukan secara langsung dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan, wawancara dilakukan dengan durasi rata-rata 15 menit dan direkam dengan perekam audio dengan seijin responden. Hasil wawancara dalam bentuk data audio kemudian diubah dengan transkrip wawancara selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan *interactive model* yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman dimana aktivitas analisis meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification* (Miles & Huberman, 1992).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Telokomsel merupakan telekomunikasi seluler GSM di Indonesia sebagai operator telekomunikasi seluler paling besar dengan 26,9 juta pengguna dan mempunyai market share sekitar 55% dengan 3 produk GS yakni Simpati, KartuAS, dan Kartu Halo. Sementara itu. Gra PARI Telkomsel mempunyai visi menjadi penyedia layanan dan solusi mobile *digital life style* kelas dunia yang terpercaya, serta misi memberi layanan dan solusi mobile digital yang melampaui keinginan pelanggannya, memberi nilai tambah pada para pemegang saham dan mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.

Gaya kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin. Peran pemimpin secara umum yaitu menggerakkan, membimbing dan memantau jalannya pekerjaan yang dilaksanakan oleh para karyawan di setiap divisi kerja, supaya hasil kerjanya mendapatkan hasil yang maksimal dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Beberapa peran pemimpin yaitu: a). Sebagai motivator, motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi dalam menuntaskan tugasnya; b) Selaku pengarah, pengarahan yang dilaksanakan oleh pemimpin adalah petunjuk, instruksi ataupun perintah yang wajib dilaksanakan oleh karyawan supaya karyawan bisa mengerti pekerjaan yang harus dikerjakan; c) Selaku pengawas, pengawasan ialah salah satu fungsi manajemen yang jadi tugas dan kewajiban pemimpin dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan, dengan adanya pengawasan dari pemimpin tetap dapat memberi suasana yang nyaman bagi pegawainya dalam mengerjakan pekerjaannya (Rivai & Mulyadi, 2012). Kepemimpinan yang baik guna tumbuhnya peran millennials sebagai karyawan dan anggota masyarakat memerlukan pengembangan mekanisme pendukung seperti motivasi dan arahan yang khusus (Aksoy *et al.*, 2020). Penelitian lain oleh González-Gómez (2020) di Meksiko yang saat ini menghadapi social scarcities dan tekanan dalam bisnis, menyatakan perlunya adanya pendidikan baik secara social maupun teori yang akan berguna bagi SDM dan merupakan kewajiban pemimpin untuk menanamkan kewajiban moral bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan persepsi antara millennial dan non millennial mengenai karakteristik organisasi pemberi kerja yang keren maupun tidak keren (Carragher *et al.*, 2021). Hal ini juga selaras dengan kutipan wawancara oleh informan K, O, dan S berikut ini:

“Kalau motivasi dengan memberikan semangat, pemberian intensif. Jika intensif nggak sesuai dengan jam kerja apakah anda tetap akan kerja? Tetap sih kayaknya. Karena saat ini waktunya masih wajar. Dan intensifnya juga wajar, nggak kurang dan lebih” (K, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Kalau memberi motivasi dan berkolaboratif sih sudah cukup baik” (O, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Kalau motivasi sih lebih ke tindakan. Jadi selain melihat kinerja beliau juga mengedepankan integritas kita. Jadi kan integritas itu salahsatu budaya kerja kita. Jadi kita selalu di remind agar kita selalu bekerja sesuai dengan SOP” (S, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Dalam memberikan arahan sudah cukup bagus karena setiap pagi kita ada namanya morning briefing, dan semua penugasan sudah disampaikan ke masing-masing petugas dan lumayan lengkap. Dan setelah beres kita juga ada namanya briefing sore” (K, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Cukup baik. Untuk arahan sih lebih ke komonikasi, ngasih informasi lewat breefing. Lebih reminder aja sih terkait pengarahan dan kewajiban SOP masing-masing” (O, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Baik dan cukup intens, apalagi sejak pandemic karena wfh komonikasi lebih aktif melalui chat wa atau telegram. Kadang merasa kurang baik itu saat atasan chat disaat waktu malam atau luar jam kerja. Alasan kerja cukup jelas dan runut. sering di remind untuk melakukan tugas-tugas yang harus dimonitor, harus dikerjakan. Dan karena nggak ketemu langsung ya melalui WA dan video conference sekali seminggu” (S, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

Hubungan pemimpin dengan karyawan. Gibson dalam Dirham (2019) menyatakan jika kepemimpinan sebagai sebuah upaya yang memakai sebuah gaya dan memberikan pengaruh dan tidak memaksa untuk memotivasi seseorang dalam menggapai tujuannya. Kinerja adalah sebuah fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaannya, taraf pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerjanya, pegawai berperan penting dalam melaksanakan semua aktivitas perusahaan supaya bisa bertumbuh dan berkembang menjaga eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan. Guna melahirkan SDM yang tangguh memerlukan pengelolaan yang baik supaya produktivitas kerja karyawannya lebih maksimal. Pendapat dari Analisa Fielder dalam Gede & Piartini (2018), para pemimpin yang paling efektif mencocokkan gaya kepemimpinannya dengan situasi, mencakup gaya kerja yang mereka senangi, dan sikap kepribadiannya, dan hakikat dari tugas dan kelompoknya. Karyawan dari generasi yang berbeda memiliki preferensi yang berbeda secara signifikan pada empat atribut yang berhubungan dengan pekerjaan: keamanan kerja, potensi untuk maju, keseimbangan kerja/kehidupan, dan kepemimpinan perusahaan (Pasko *et al.*, 2021).

Hal ini pun selaras dengan kutipan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan D dan S berikut ini:

“Saya rasa sih iya sudah cukup berinteraksi dengan karyawan”. (D, Front Office Spot, 23 April 2021).

“Sosok yang mudah berinteraksi, iya, tapi kadang kita harus mengenal situasi agar kita bisa mengajarnya. Dan selain itu kita juga menjaga jarak agar kedepannya tidak menjad boomerang buat kita, dengan kata lain harus tahu batasan”. (V, Supervisor, 23 April 2021).

Sikap pemimpin dalam menangani permasalahan karyawan. Munculnya konflik banyak disebabkan karena adanya keragaman karakter, sifat, tingkah laku yang seseorang miliki tidak sama dengan yang lainnya. Konflik muncul jika dalam hubungan antara dua orang ataupun organisasi, tindakan yang satu bertentangan dengan tindakan yang lainnya, dengan begitu salah satu maupun keduanya saling terganggu. Sebuah konflik tidak bisa dihindari, dengan kata lain jika konflik selalu muncul dan terjadi di setiap perusahaan. Pendapat dari Juarsa (2016) mengartikan konflik dengan ketidaksesuaian nilai ataupun tujuan antara anggota dari sebuah organisasi, seperti yang dijelaskan berikut; tingkah laku konflik dimaksud ialah ketidaksamaan kepentingan tingkah laku kerja, ketidaksamaan sifat seseorang, dan ketidaksamaan tanggung jawab dalam kegiatan organisasi. Konflik organisasi ialah ketidaksesuaian antara dua ataupun lebih anggota ataupun kelompok organisasi yang muncul karena terdapatnya realita jika mereka harus membagi aktivitas kerja sebab realitanya jika mereka memiliki ketidaksamaan status, tujuan, nilai ataupun pandangan.

Pemimpin perlu memahami bahwa selain mengembangkan strategi retensi, karyawan juga harus memiliki niat untuk tinggal, yang tidak dapat ditanamkan oleh organisasi dan harus diajarkan bersama dengan pendidikan manajemen yang ada di organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Acharya *et al.*, 2021). Krisis adalah peristiwa yang sangat tidak biasa dan berbeda dalam kehidupan organisasi (James *et al.*, 2011). Mereka dicirikan oleh ketidakpastian, ambiguitas, dan tekanan waktu dan dapat menyebabkan hasil yang tidak diinginkan. Untuk meminimalkan efek negatif dari krisis, tindakan korektif segera oleh para pemimpin sangat penting. Intervensi dari seorang pemimpin mungkin menuntut serangkaian tindakan baru dari semua karyawan. Krisis memicu stres, ketidakamanan dan ketergantungan, dan sebagai hasilnya, pengikut akan mulai mencari seseorang untuk mengambil inisiatif dengan demikian, menghubungkan karisma dengan pemimpin mereka (Shamir *et al.*, 1993). Selain itu, pengikut yang tidak berpengalaman mungkin merasa tidak aman, stres dan tidak mengerti kondisi krisis yang terjadi dan akan secara aktif mencari isyarat sosial daripada menilai kondisi eksternal, yang membuat mereka berpaling kepada pemimpin mereka (Shamir & Howell, 1999).

Hal ini juga selaras dengan kutipan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan K, O, dan S berikut ini:

Menurut saya sih selama ini saya baik-baik saja ya karena sejauh ini apa yang saya masalahkan selalu terjawab dan belum ada kendala sih”(K, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Sejauh ini supervisor tetap melibatkan bawahannya dalam memecahkan masalah”(O, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Supervisor cukup membantu tapi kadang butuh waktu untuk koordinaasi dengan atasan. Kadang supervisor tidak bisa langsung mengambil SOP untuk masalah-masalah yang dihadapi di kantor jadi butuh koordinasi dengan atasan yang lebih tinggi”(S, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

Kewajiban pemimpin yakni sanggup memecahkan permasalahan secara baik, sanggup mengembangkan konflik dengan begitu bisa menemui titik kritis akan tetapi jangan sampai tiba pada titik kepatahan ataupun “breaking point” ialah sungguh-sungguh mengandung risiko dan bahaya dan sebagai tugas yang amat berat. Seorang pemimpin membutuhkan jiwa yang dinamis, kreatif, berani, tanggung jawab dan berlomitmenn penuh pengabdian, yang cuma dimiliki oleh seorang pemimpin yang mempunyai karakter kuat. Pemimpin modern harus sanggup mendorong bawahannya supaya mendapatkan gagasan-gagasan sendiri, berperan aktif dan mau menerima banyak perbedaan dan kemajemukan. Kemudian membangun kondisi yang menstimulus konflik positif yang terkontrol dan menuntaskannya secara baik.

Cara pemimpin dalam mencapai target kerja. Kemajuan dan kesuksesan sebuah perusahaan salah satunya dipengaruhi karena terdapatnya produktivitas yang besar dari pegawainya. Untuk bisa meningkatkan produktivitas kerja pegawainya, maka pemimpin dalam sebuah organisasi harus bisa melahirkan sebuah kondisi yang mendukung pegawai untuk mencukupi kebutuhan pribadi. Sementara Dasaad (2015) menyatakan jika untuk menguatkan produktivitas kerja, maka upaya yang dilaksanakan yaitu; a) mempergunakan karyawan dan usaha karyawannya dengan makin baik, b) Mengkoordinasi tugas dan pekerjaan serta mendistribusikannya dengan begitu memudahkan dalam mencapai hasil, c) Melatih pegawai untuk bisa bekerja secara lebih efisien, d) Berupaya untuk mendapatkan definisi

mengenai karyawan baik sebagai pribadi maupun organisasi, e) Membangun sebuah motivasi kerjasama kelompok yang bisa menstimulasi setiap karyawan agar dapat bekerja semakin baik lagi, f) Membina dan menyakinkan karyawan ke arah cita-cita untuk melaksanakan tugas yang bermanfaat, g) Memberi reward dan kompensasi yang layak atas ide yang berkualitas dengan realisasi pekerjaan yang superior, h) Memberi peluang besar pada karyawan untuk memperhatikan nilainya.

Aziz (2020) menyatakan terdapat perbedaan antargenerasi yang halus yang terlihat dalam demografi milenium tetapi mereka tidak mengkonfirmasi stereotip populer. Pemimpin dapat memanfaatkan wawasan ini untuk menciptakan intervensi yang kuat yang memungkinkan SDM untuk terlibat dan memaksimalkan nilai organisasi dari bakat yang ada dari generasi ke generasi. Penelitian dari Asare *et al.*, (2020) menyatakan dengan adanya peningkatan praktik manajemen kinerja mendorong keterlibatan di antara akuntan. Sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif di antara akuntan. Pelatihan, kemampuan dan pengetahuan menciptakan hal yang berpengaruh bagi kepemimpinan (Kerr & Jermier, 1978). Bawahan yang memiliki kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan yang tinggi menetralkan hubungan antara perilaku klarifikasi pemimpin dan ambiguitas peran (Podsakoff *et al.*, 1993). Selain itu, identifikasi tim pengikut dan orientasi tujuan pembelajaran menciptakan hal yang berpengaruh bagi kepemimpinan transformasional (Li *et al.*, 2013).

Hal ini juga selaras dengan kutipan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan D dan V berikut ini:

“Pertama harus tau cara mencapai target dan tau targetnya seperti apa. Yang kedua harus tau cara mencapai target dan ketiga konsisten”. (D, Front Office Spot, 23 April 2021).

“Koordinasi secara mikro penting. Artinya Selain koordinasi dengan tim leader kita, bawahan kita, kita juga harus tau kondisi dari tim cs. Koordinasi itu bukan hanya dibagian makro tapi di mikro juga penting jadi kita tau prosesnya sudah benar apa nggak”. (V, Supervisor, 23 April 2021).

Sikap pemimpin dalam menangani masalah karyawan. Hendricks (2004) menyatakan ada lima faktor yang perlu dikuasai oleh pemimpin supaya dapat berperan baik didalam organisasi yang dipimpinnya yaitu: sebagai Fasilitator dari kedua belah pihak, sebagai katalisator, sebagai *problem solving*, sebagai penjemputan sumber. Dengan demikian jikalau salah satu individu maupun kelompok memiliki perbedaan pendapat yang kemudian memicu adanya suatu konflik, maka sebagai pemimpin harus dapat mengatasi konflik tersebut dengan penuh kewibawaan dan kharismatik, bersikap adil tanpa memihak salah satu dari mereka yang sedang berkonflik sehingga masalah tersebut akan segera terkikis atau teratasi dengan baik tanpa adanya rasa yang dirugikan pada salah satu pihak. Dengan demikian peran dari seorang pimpinan sangat penting untuk dimiliki setiap pemimpin pada organisasi untuk menciptakan suasana dan budaya tempat kerja menjadi nyaman, tenang, harmonis, kekeluargaan, dan memiliki rasa saling memiliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Tešin *et al.*, (2020) menunjukkan adanya kesenjangan yang nyata antara budaya saat ini dengan kebutuhan dan preferensi kelompok usia yang berbeda. Perbedaan ini menyangkut perbedaan topik dan penyerapan yang dapat dilakukan karyawan dan pemimpin dengan usia yang berbeda. Hal ini juga dipengaruhi tingkat keprofesionalan seorang pemimpin dan karyawan yang berpengaruh pada kinerja, tingkat profesional seorang pemimpin dapat menjadi moderator penetral dalam hubungan kerja selama adanya krisis (Kamble & Mulla, 2020). Schein &

Maanen (2013) menyatakan kaum milenial menghargai jangkauan tujuan akhir karir yang lebih luas. Ini akan berkisar dari memiliki keinginan untuk memimpin, mengejar kewirausahaan atau tantangan pribadi, mengembangkan keahlian teknis atau memprioritaskan tujuan gaya hidup tertentu. Banyak yang akan melupakan status kepemimpinan dan malah memilih untuk mengejar peluang sebagai ahli materi pelajaran atau wirausahawan karir dalam suatu organisasi.

Hal ini juga selaras dengan kutipan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan K, O dan S berikut ini:

Menurut saya sih selama ini saya baik-baik saja ya karena sejauh ini apa yang saya masalahkan selalu terjawab dan belum ada kendala sih” (K, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Sejauh ini supervisor tetap melibatkan bawahannya dalam memecahkan masalah” (O, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Supervisor cukup membantu tapi kadang butuh waktu untuk koordinaasi dengan atasan. Kadang supervisor tidak bisa langsung mengambil SOP untuk masalah-masalah yang dihadapi di kantor jadi butuh koordinasi dengan atasan yang lebih tinggi” (S, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

Gaya kepemimpinan dari sudut pandang karyawan. Dalam Gaya komunikasi merefleksikan cara bagaimana berkomunikasi yang di visualkan sebagai komunikasi verbal dan non verbal yang meliputi bagaimana cara memberikan dan menerima informasi secara utuh dalam situasi tertentu. Sejatinnya Gaya komunikasi tidak dapat berlaku sama pada seluruh manusia, tetapi gaya komunikasi mencerminkan karakter jati diri pribadi dan budaya. Dalam sifat kepemimpinan, seorang pemimpin harus bisa menggunakan gaya komunikasi yang tepat dan sesuai kepada para bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai keahlian dalam menangani dan menghadapi interupsi yang terjadi ketika berinteraksi dengan bawahannya. Kejadian ini dikarenakan informasi yang disampaikan akan ada gangguan (*noise*) di antara komunikator dan komunikan, sehingga pemilihan sarana dan media, pemakaian kata-kata dalam menyampaikan suatu pesan dan sebagainya akan mempengaruhi makna dari pesan yang disampaikan (Hendricks, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Salvosa & Hechanova (2021) menyatakan analisis kluster yang dilakukan menunjukkan dua kelompok generasi – generasi politik dan teknologi. Responden dari generasi politik mencirikan diri mereka sebagai orang yang berpusat pada pekerjaan, berorientasi pada keluarga, tradisional, berpengalaman, tegas, dan multi-tugas. Generasi politik juga percaya bahwa pemimpin yang ideal adalah orang yang peduli pada kesejahteraan rakyat, mendelegasikan, dan mampu mengendalikan orang lain. Di sisi lain, generasi teknologi menggambarkan diri mereka sebagai tech-savvy, riang, santai, bangga, individualistis, egois, sombong, energik dan petualang. Generasi teknologi memandang pemimpin yang ideal sebagai seseorang yang bertanggung jawab, memberikan instruksi yang jelas, mendengarkan, dan mengenali orang. Kepemimpinan penting untuk mengelola hasil organisasi terutama selama situasi krisis. Bahkan, krisis dapat meningkat jika tidak ada kepemimpinan (Bennis & Biederman, 2009; Hoyt & Stoner, 1968). Oleh karena itu, disarankan bahwa untuk manajemen krisis yang efektif, organisasi perlu melampaui pengelolaan melalui komunikasi korporat dan hubungan masyarakat dan mengacu pada kepemimpinan (James & Wooten, 2005).

Hal ini juga selaras dengan kutipan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan K, O dan S berikut ini:

“Menurut saya sih selama ini saya baik-baik saja ya karena sejauh ini apa yang saya masalahkan selalu terjawab dan belum ada kendala sih” (K, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Sejauh ini supervisor tetap melibatkan bawahannya dalam memecahkan masalah” (O, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

“Supervisor cukup membantu tapi kadang butuh waktu untuk koordinaasi dengan atasan. Kadang supervisor tidak bisa langsung mengambil SOP untuk masalah-masalah yang dihadapi di kantor jadi butuh koordinasi dengan atasan yang lebih tinggi” (S, karyawan Grapari Telkomsel, 23 April 2021).

Penelitian ini memperjelas bahwa pemimpin yang mempunyai komunikasi yang baik, yang mampu berlaku adil kepada bawahan, mempunyai integritas tinggi dan mampu memecahkan masalah secara adil adalah pemimpin yang dibutuhkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah manfaat yang nyata yang dapat menjadi pertimbangan dan evaluasi untuk seorang pemimpin agar perusahaan yang dipimpin menjadi lebih baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dijabarkan, maka simpulan dari penelitian ini adalah karyawan mengatakan bahwa gaya komunikasi pemimpin saat ini cukup baik, arahan dari supervisor sudah cukup jelas, dan komunikasi saat *work from home* (WFH) melalui pesan WhatsApp dan video conference, dalam menangani masalah, sikap supervisor cukup baik karena selalu melibatkan karyawan, akan tetapi salah satu narasumber mengatakan kadang-kadang supervisor tidak bisa langsung mengambil SOP karena membutuhkan waktu untuk koordinasi dengan atasan. Pemimpin inovatif, motivatif dan kolaboratif sangat dibutuhkan oleh karyawan. Supervisor dari masing-masing informan saat ini selalu memberikan motivasi kepada karyawannya, memberikan inovatif melalui insentif yang diberikan ketika ada program-program baru di perusahaan tersebut. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang inovatif saat mengambil keputusan, mempunyai integritas dan konsisten, bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang adil dan adaptif, dalam menyelesaikan sebuah masalah karyawan, pemimpin wajib mencari tahu penyebab masalah itu terjadi kemudian bersikap adil, serta mampu menerima kritikan, mempunyai ilmu dan pengalaman yang baik.

REFERENSI

- Acharya, P., Garcia-Tapia, J. and Jena, L.K. (2021), "Millennial turnover intentions: how can B-schools make a difference?", *Development and Learning in Organizations*, <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0005>
- Aksoy, L., Alkire (née Nasr), L., Kandampully, J., Kemppainen, L., Kong, L., & McClelland, L. E. (2020). The role of service firms in societal health: the case for symbiotic value. *Journal of Service Management*, 31(5), 1041–1058. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0350>
- Ambarwati, A., & Raharjo, S. T. (2018). Prinsip Kepemimpinan Character of A Leader pada Era Generasi Milenial. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 2(2), 114-127. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v2i2.1151>

- Asare, E. K., Whittington, J. L., & Walsh, R. (2020). Promoting desirable work attitudes and behaviors among accountants: a field study. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(10), 1591–1604. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0020>
- Aziz, K. (2020). Coaching millennials: 10 ways to engage and inspire future leaders. *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 1–3. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2019-0230>
- Bennis, W. & Biederman, P.W. (2009). *The Essential Bennis: Essays on Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Tinggi.
- Carraher Wolverton, C., Credo, K., & Matherne, C. (2021). Development of an organizational coolness concept from an examination of millennial perceptions of cool and uncool employer organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 672–687. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0128>
- Dasaad. 2015. Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Adamjaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 20(1), 8-15.
- Dirham. 2019. Gaya Kepemimpinan Yang Efektif. *Journal Of Islamic Management And Bussines*, 2(1), 1-8.
- Gede, I.K., & Piartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(4), 1107-1134.
- González-Gómez, S. (2020), "Teaching CSR at Management Faculties: The Touchstone Strategy for Organizations' Management Challenge", García-Álvarez, S. and Atristain-Suárez, C. (Ed.) Strategy, Power and CSR: Practices and Challenges in Organizational Management, Emerald Publishing Limited, Bingley, 259-278. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-973-620201014>
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Siregar, M. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 2(1), 52–61. <https://doi.org/10.30988/jmil.v2i1.25>
- Hasibuan, N. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Hendricks, W. (2004). *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hoyt, G. C., & Stoner, J. A. F. (1968). Leadership and group decisions involving risk. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(3), 275–284. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(68\)90056-5](https://doi.org/10.1016/0022-1031(68)90056-5)
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- James, E.H., Wooten, L.P. and Dushek, K. (2011). Crisis management: informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594>
- Jobplanet. (2017). Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja. Retrieved from <http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/>
- Juarsa, E. (2016). Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT . Trias Sentosa Tbk Krian. *Jurnal E Komunikasi*, 4(1), 1–9.
- Kamble, R. A., & Mulla, Z. (2020). Professional identity neutralizes charismatic leadership tactics in a crisis. *Journal of Indian Business Research*, 12(3), 411–425. <https://doi.org/10.1108/JIBR-05-2019-0152>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Worldwide Hospitality and Tourism Themes Understanding and managing generational differences in the workplace Understanding and managing generational differences in the workplace. *Career Development International Iss Industrial and Commercial Training*, 3(1), 308–318. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). The Role of Leader Empowering Behaviours in Psychological Contract at High Schools. *TeEğitim VBilim*, 42(191), 351–370. <https://doi.org/10.15390/EB.2017.7101>
- Li, N., Chiaburu, D. S., Kirkman, B. L., & Xie, Z. (2013). Spotlight on the Followers: An Examination of Moderators of Relationships Between Transformational Leadership and Subordinates' Citizenship and Taking Charge. *Personnel Psychology*, 66(1), 225–260. <https://doi.org/10.1111/peps.12014>
- Miles, B. M., & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Panjaitan, P., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Social Media Terhadap Produktivitas Kerja Generasi Millennial (Studi Pada Karyawan PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Internasional Juanda). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(1), 173-180.
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2021). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations*, 43(3), 774–787. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224>

- Peramesti, N., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73-84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1–44. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90002-B](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90002-B)
- Pohan, H. (2019). Kepemimpinan Di Era Milenial Ditinjau dari Aspek Komunikasi. *Jurnal Komunikasi Islam dan Kehumasan (JKPI)*, 3(2), 156-174.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi* (Organizational Behavior). Jakarta: Salemba Empat
- Salvosa, H. C., & Hechanova, M. R. M. (2021). Generational differences and implicit leadership schemas in the Philippine workforce. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 47–60. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0314>
- Schein, E., & Maanen, J. V. (2013). Career Anchors: The Changing Nature of Work and Careers Participant Workbook (J-B US non-Franchise Leadership).
- Shamir, B. & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Subagyo, A. (2017). KEPEMIMPINAN NASIONAL UNTUK GENERASI MILENIAL DI ERA DIGITAL. *Jurnal Caraka Prabhu*, 1(2), 71–83. <https://doi.org/10.36859/jcp.v1i2.94>
- Tešin, A., Kovačić, S., Pivac, T., Vujičić, M. D., & Obradović, S. (2020). From children to seniors: is culture accessible to everyone? *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 15(2), 183–201. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2019-0142>